جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد: حالة دراسية

Total Quality Management in Irbid District Electricity CO.: A Case Study

إعداد الطالب
علاء داود القرعاوي

إشراف
الدكتور جمال أبو دولة- رئيسا
الدكتور لؤي صالحية- مشرفا مشاركا

2009

إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد:

حالة دراسية

إعداد الطالب

علاء داود القرعاوي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن

لجنة المناقشة

د.جمال أبو دولة..مشرفا رئيسا

د.لؤي صالحية..مشرفا مشاركا

د.محمود العبيدي..عضوا

د.عبد الفتاح كراسنة..عضوا

2009

الإهـــداء

إلـــى..........

روح من علمني وأدبني وقاسى وعانى من اجلي

كـم اشتقت إلى دعائك والى شرب كوب من الشاي بقربك

والدي

إلـــى..........

الشمعة التي أرى الدنيا من خلالها، والوردة التي ذبلت من اجلنا ولكن عبقها ما زال يزداد يوما بعد يوم

ما أجمل رضاكي عني ودعائك لي،،،، أسال الله أن يطيل عمرك

والدتي

إلـــى..........

الهواء الذي أتنفسه، والماء الذي اشربه

لا اعهد طعما للحياة من دونك

أختي

إلـــى..........

شهد حياتي ونعمة ربي علي

ما أروع وقوفك بجانبي ودعمك لي في مسيرتي

خطيبتي

إلـــى..........

رائعة الروائع

أم محمد

إلـــى. . . . .

أجمل باقة ورد في هذه الدنيا

نجاد ومريم وزيد

إلـــى. . . . .

أخوتي الذين لم تلدهم أمي

محمد ومراد وعلي وزان

أرواح شهدائنا الأبرار والأحرار الذين قدموا أرواحهم فداءا لدينهم وأرضهم وأمتهم ورفضوا

الذل والمهانة والخضوع

إلى كل المخلصين والشرفاء

أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث علاء القرعاوي

الشكر والتقدير

لله الشكر من قبل ومن بعد ،،، يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك من لا يشكر الناس لا يشكر الله، لذا لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور الفاضل عبد الرسول الحياني الذي كان قد بدأ بالإشراف على هذه الرسالة قبل أن تسوقه الأقدار إلى ترك الجامعة .

ويمتد شكري وتقديري للدكتور جمال أبو دولة والدكتور لؤي صالحية على تفضلهما بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى كل ما قدماه من نصح وإرشاد لي خلال كتابة هذا العمل والذي أثراه فكرهما النير وعلمهما العميق .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى المهندس احمد ذينات شيخ عشيرة الكهرداوية لتفضله بالموافقة على إجراء هذه الدراسة على شركة كهرباء محافظة اربد وما قدمه من دعم وتأييد لإنجاح هذا العمل .

ولا يسعني كذلك إلا أن أتقدم بجزيل الشكر للدكتور محمود العبيدي والدكتور عبد الفتاح كراسنة على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة .

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

القرعاوي، علاء داود، إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد: حالة دراسية، رسالة ماجستير بجامعة اليرموك. 2008
(الإشراف: د. جمال أبو دولة، د. لؤي صالحية)

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد كشركة خدمية تقدم خدمة ذات طابع احتكاري وذلك من خلال البحث في الأبعاد الرئيسية لها من وجهة نظر العاملين بالشركة والموردين والمستهلكين.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد وتطوير استبانه كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى المنهج الشخصي التحليلي من خلال إجراء المقابلات مع عينات قصديه من الموظفين داخل الشركة.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة كهرباء محافظة اربد، ومشتركي الشركة، وموردي الشركة.

وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

1. إن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشركة ومن وجهة نظر الفئة الأولى من الموظفين هي متوسطة بصورة عامة. حيث كانت ركيزة **التركيز على رضا الزبون** بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة تقدير عالية، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الأبعاد بين (2.90 – 3.49) وبدرجة تقدير متوسطة.

2. إن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشركة ومن وجهة نظر الفئة الثانية من الموظفين هي متوسطة بصورة عامة. حيث كانت ركيزتي **توكيد الجودة والتحسين المستمر** بالمرتبة الأولى والثانية وبمتوسطي حسابي (3.56 – 3.51) على التوالي وبدرجة تقدير عالية، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الأبعاد بين (0.56 – 0.97) وبدرجة تقدير متوسطة.

3. إن مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين ومن وجهة نظر المستهلكين هي عالية نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لذلك (3.94). إلا أن رضا المشتركين عن عدد مراكز القبض المتوفرة ومدى مناسبتها لاماكن سكناهم كانت متوسطة.

4. إن مستوى جودة الخدمة المقدمة للموردين ومن وجهة نظر الموردين هي عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لذلك (3.72). إلا انه يجب إعادة النظر في آلية حل المشاكل بين الشركة والمورد، إضافة إلى طريقة الدفع المعتمدة في الشركة.

وختاما، فقد خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات والتي جرى استخلاصها في ضوء نتائج الدراسة

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، شركة كهرباء محافظة اربد، الموردين، المستهلكين.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

منذ بدء الخليقة وحتى وقتنا الحاضر كانت المنافسة بين البشر لتحقيق الأفضل والأجود، ولم تكن تلك المنافسة لتنبع من فراغ، وإنما لارتباطها بالنتائج المتأتية من الأعمال الأفضل جودة. كما أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي شهدها العالم مؤخرا بمختلف المجالات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية وغيرها من التحديات، وما طرأ من تغير في كافة القطاعات الحكومية والصناعية والأعمال جعلت منه قرية صغيرة كسرت حواجز الزمن والبعد والانغلاق، لذا فقد كان مفهوم "الأفضل" أو "الأجود" ضروريا لمؤسسات الأعمال لتحظى بحصة سوقية في ظل الانفتاح والمنافسة التي لا تعرف الانتظار، وهو ما جعل الجودة السلاح الاستراتيجي الذي تبنته مختلف مؤسسات الأعمال.

وبالنظر إلى العديد من الدراسات التي بحثت في الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال مثل دراسة (Douglas, 2001) ودراسة (Tena, 2001) نجد أن الجودة كان لها نصيب وافر من تلك الدراسات، حيث بحثت في اثر الجودة على تحقيق التنافس بين منظمات الأعمال واثر ذلك على زيادة الحصة السوقية لتلك المنظمات. وقد قام العديد من الكتاب والباحثين مثل (Taiwo, 2001) بالبحث في مختلف الأبعاد والتقنيات والمتطلبات التنظيمية التي تؤدي إلى التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات.

و تعتبر الطاقة الكهربائية الشريان الرئيسي للحياة في وقتنا الحاضر، حيث تكاد الحياة أن تتوقف بدون الكهرباء نظرا لضرورتها في مختلف مناحي الحياة. فبالنظر إلى النمو الاقتصادي السريع الذي شهدته المملكة الأردنية الهاشمية في السنوات الخمس الأخيرة نجد أن الطلب على الطاقة الكهربائية قد نما بمعدل 10.1% خلال العام الواحد وهو معدل عال جداً يبلغ حوالي ثلاثة أضعاف المعدلات العالمية ، وهي ظاهرة مرافقة للنمو الكهربائي في الدول النامية سريعة النمو الاقتصادي. وقد واصل معدل استهلاك الفرد الأردني من الكهرباء ارتفاعاً حاداً في كمية الاستهلاك سنوياً ليصل إلى 1714 كيلو واط ساعة مما يعطي فكرة إيجابية عن التطور الاقتصادي والاجتماعي في المملكة (التقرير السنوي لهيئة تنظيم قطاع الكهرباء، 2007).

تأسست شركة كهرباء محافظة اربد في عام 1957 بإسم شركة كهرباء اربد الأهلية وصدر قانون امتيازها بإسم شركة كهرباء لواء عجلون في عام 1961 والذي بموجبه حصلت الشركة على حق توليد وتوزيع الطاقة الكهربائية لكامل منطقة الامتياز التي تضم محافظات اربد والمفرق وجرش وعجلون وأجزاء من محافظة البلقاء وفي ضوء التقسيمات الإدارية التي حدثت في المملكة في عام 1967 تم تغيير إسم الشركة ليصبح شركة كهرباء محافظة اربد المساهمة العامة المحدودة، حيث تبلغ مساحة منطقة الامتياز حوالي (23) ألف كم^2 تشكل ما نسبته (26%) من مساحة المملكة. وبتاريخ 1997/7/25 توقفت الشركة عن عملية توليد الطاقة الكهربائية نظرا لكلفتها العالية سواء من ناحية الوقود أو من ناحية كلفة التشغيل، لذا اقتصر عمل الشركة على عملية توزيع الطاقة الكهربائية فقط لا غير.

وتندرج عملية توزيع الطاقة الكهربائية تحت قائمة الخدمات التي تقدمها شركات توزيع الكهرباء للمشتركين، لذا كان من الضروري أن تمتاز هذه الخدمة بدرجة عالية من الجودة.

ومازال واقع الكهرباء يحظى بالطابع الاحتكاري في معظم قطاعاته عدا قطاع التوليد الذي بدا الطابع الاحتكاري يضمحل فيه بدخول شركات جديدة للخدمة، ولكن ضمن شروط محددة وليس بالتنافس المتعارف عليه. أما شركات توزيع الطاقة الكهربائية فهي مازالت بعيدة كل البعد عن مرحلة المنافسة، لذا كان من الضروري وضع معايير أداء خاصة بهذه الشركات تنظم وتراقب من قبل هيئة تنظيم قطاع الكهرباء.

2-1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في أنها تبين سبل الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد بطريقة علمية تحاكي الواقع لتقدم منهجا قابلا للتطبيق، مع بيان اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء بالإضافة إلى زيادة رضا جمهور المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تزامنها مع عملية الخصخصة التي شهدتها الشركة، وما سيصحب ذلك من تغييرات بهدف تحسين الأداء وزيادة فعالية العمليات الداخلية، ورفع كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

إضافة لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال قياس الأبعاد المختلفة لمنهجية إدارة الجودة الشاملة من خلال رأي المعنيين بذلك من موظفين ومشتركين وموردين في شركة تقدم خدمة احتكارية أساسية وضرورية في ظل قلة البحث الميداني والدراسات السابقة خاصة المحلية منها التي تستهدف القطاعات الخدمية ذات الطابع الاحتكاري.

3-1 مشكلة الدراسة

إن تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة لدى منظمات الأعمال تواجه ببعض العوائق والمشكلات التي يجب أن توضع الحلول المناسبة لها قبل البدء بتطبيق هذه المنهجية. لذا فان تحديد

العوائق والمشكلات تعتبر عملية أساسية لإيجاد الحلول الملائمة والمناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في تشخيص واقع شركة كهرباء محافظة اربد من حيث ملائمة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك بمقارنة واقع الشركة مع أبعاد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتعرف على العوائق والعقبات التي تواجه الشركة نحو الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة سواء كانت هذه العوائق والعقبات متمثلة بالتوجهات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، أو عوائق مادية، أو عدم وضوح المفهوم لدى العاملين.

4-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1- معرفة واقع الشركة من حيث تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة أو عدم تطبيقها، ومعرفة نقاط القوة والضعف للشركة التي يمكن تعزيزها أو معالجتها للارتقاء بعمل الشركة ضمن هذه المنهجية من وجهة نظر العاملين.

2- قياس جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين من قبل الشركة من وجهة نظر المستهلكين.

3- قياس جودة الخدمة المقدمة للموردين من قبل الشركة من وجهة نظر الموردين.

4- معرفة ما يدفع شركة كهرباء محافظة اربد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في ظل وضعها الاحتكاري الذي تتمتع به.

5- معرفة العوائق والعقبات التي تحول دون وصول شركة كهرباء محافظة اربد إلى إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة فيما إذا كان بالإمكان تخطي هذه العوائق والعقبات.

1-5 منهجية الدراسة

1-5-1مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين لدى الشركة سواء في المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو العاملين الاعتياديين، والمستهلكين بكافة فئاتهم سواء كانوا مستهلكين اعتياديين أو صناعيين أو تجاريين ، إضافة إلى الموردين.

1-5-2 أداة الدراسة

سيتم اعتماد طريقة الاستبانة لغاية جمع البيانات للدراسة. حيث تم تطوير استبانه شاملة تعنى بكل بعد من أبعاد الدراسة. انظر الشكل (1-1)

وبصورة عامة ركز الإطار العام للاستبانة على الأمور التالية:

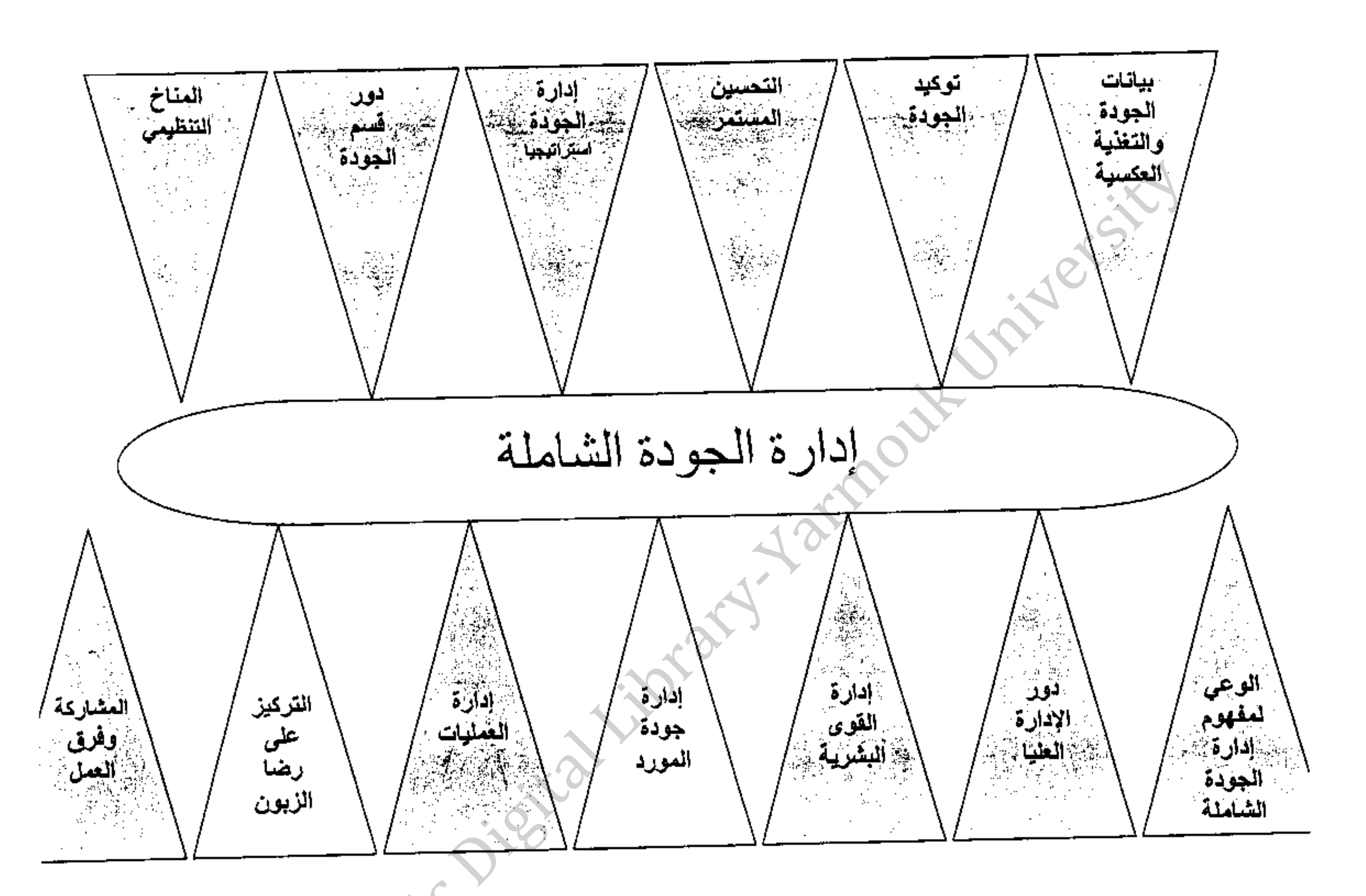
1- أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركة وذلك من وجهة نظر العاملين وخاصة المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

2- مدى الرضا الوظيفي للموظفين عن العمليات والمناخ والبيئة الداخلية في الشركة.

3- مدى رضا المستهلك عن الخدمة المقدمة له في مختلف مراحلها منذ بداية تقديم الطلب للحصول على التيار الكهربائي مرورا بتوصيل التيار الكهربائي له وانتهاء باستقبال الأعطال ومعالجتها له في حالة حدوثها.

4- مدى رضا الموردين عن علاقة الشركة معهم.

إضافة لذلك سيتم الاعتماد على أسلوب المقابلة مع بعض الفئات من الموظفين في الشركة من الفئات الإدارية الوسطى والعليا وذلك للإجابة عن بعض الأسئلة المطروحة في الدراسة.



شكل (1-1): أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي تم بحثها بالدراسة

الشكل السابق من إعداد الباحث

1-6 أسئلة الدراسة

ناقشت الدراسة عددا من الأسئلة، منها ما تم الإجابة عليه عن طريق الاستبانة ومنها ما تم الإجابة عليه عن طريق المقابلة وهي كالآتي:

أولا: الأسئلة التي تم الإجابة عليها عن طريق الاستبانة:

1- ما هي آراء العاملين في شركة كهرباء محافظة اربد نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

2- ما هو مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين من قبل الشركة من وجهة نظر المستهلكين؟

3- ما هو مستوى جودة الخدمة المقدمة للموردين من قبل الشركة من وجهة نظر الموردين؟

ثانيا: الأسئلة التي تم الإجابة عليها عن طريق المقابلة:

4- ما هي الأسباب التي قد تدفع شركة كهرباء محافظة اربد إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

5- ما هي العوائق التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

6- ما هي النتائج المتوقعة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء شركة كهرباء محافظة اربد؟

7- ما هي الالتزامات والأعباء المترتبة على الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؟

1-7 محتويات الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على خمسة فصول، وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

حيث تضمن هذا الفصل مقدمة عامة عن الدراسة، وأهمية الدراسة، ومشكلة الدراسة، والأهداف التي ترمي إليها الدراسة، والمنهجية المتبعة في الدراسة، وأسئلة الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

حيث تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة من حيث تعريفها وأهميتها والمتطلبات الضرورية لتطبيقها والأبعاد التي تبنى عليها وذلك من خلال رأي مجموعة من الباحثين في هذا الموضوع، إضافة إلى ابرز المعوقات التي تواجه تطبيقها.

كذلك تناول هذا الفصل ابرز الدراسات العربية والأجنبية التي استطاع الباحث الحصول عليها والتي بحثت في نفس الموضوع سواء أكانت مرتبطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف ومشكلة الدراسة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

تناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم استخدامها في هذه الدراسة، حيث ركز هذا الفصل على تصميم الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، ومنهجية تطوير الاستبانات، والاختبارات الخاصة بأداة القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، إضافة إلى عرض أهم محددات الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل عرض ومناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك في إطار تحقيق الأهداف والإجابة عن الأسئلة التي تم وضعها سابقا. حيث يبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية لمجتمع وعينة الدراسة، ثم يتم عرض ومناقشة الأسئلة التي تم طرحها للإجابة عليها.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى عرض أهم التوصيات التي يقترحها الباحث وذلك في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا: الإطار النظري

2-1 مقدمة:

إن التحديات الكبيرة التي أصبح يواجهها العالم اليوم في ظل متغيرات العولمة والتطور العلمي والتكنولوجي قد أدت إلى ازدياد المنافسة العالمية، فلم تعد الشركات تهتم بالمنافسة المحلية فحسب، وإنما كان عليها التنبه للمنافسة العالمية (Seetharaman et al, 2006).

وفي ظل الحرص على إنجاح المشاريع والحصول على إنتاجية عالية، اقتضى الأمر من الدول أن تهتم بموضوع الجودة وتضعه في سلم أولوياتها الاقتصادية لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة على جميع المجالات.

لذا فان موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الأساسية التي أصبح يعطى لها اهتماما أكثر من أي وقت مضى سواء من قبل الإدارة في المنظمات والشركات المختلفة أو من قبل الباحثين والمهتمين بحقل الإدارة أو من قبل الدول. ولهذا فقد شكل موضوع الجودة الشاملة في المؤسسات والشركات موضوعا جديرا بالبحث والاهتمام من قبل المختصين.

تهتم العديد من الدول بالجودة وذلك من خلال تخصيص جوائز لإدارة الجودة الشاملة تشجيعا للمنظمات لتطبيق هذا المفهوم، ومن الأمثلة على ذلك: جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة ديمنغ في اليابان، والجائزة الأوروبية للجودة في أوروبا وجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في الأردن.

2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعدد واختلف الكثير من الكتاب والباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر.

فقد عرف معهد المقاييس البريطاني (Logothetis,1992) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

وعرفت إدارة الجودة الشاملة من قبل (Baharat Wakhlu, 1994) على أنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

وعرف (Goetsch and Davis, 2000) إدارة الجودة الشاملة بأنها القيام بالعمل الذي يؤدي إلى زيادة المنافسة للشركة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئة.

أما مركز التجارة الدولي International Trade center (Margen and Margatroyd, 1995) فقد عرف الجودة من خلال التركيز على أربعة نقاط هي:

أ- التركيز على السلعة المنتجة.

ب-التركيز على التصنيع بحيث تكون خصائص المنتج مطابقة للمواصفات المطلوبة.

ج- التركيز على الزبون أو المستفيد.

د- التأكيد على القيمة المضافة على وفق سعر السلعة والمتطلبات التي يرغب فيها الزبون أو المستهلك

2-3 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة:

من خلال دراسة عمق الحضارة الإنسانية للبشر في البحث عن الجودة، نكتشف أن لها جذورا تاريخية قديمة جدا، وان الافتراض الذي جاءت به الكتابات الحديثة الذي يرجع الجودة إلى أيام الثورة الصناعية أو قبلها بفترة زمنية قصيرة ليس صحيحا، وذلك لان المتفحص للتاريخ والحضارات البشرية يجد أن جذور الجودة تمتد إلى زمن ما قبل الميلاد. ولو أمعنا في خلق هذا الكون نجد بأنه أسس على مفهوم الجودة الأبدية الإلهية. قال تعالى" وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شئ انه خبير بما تفعلون" (سورة النمل، 88) قال ابن كثير في تفسير هذه الآية :" أي تراها كأنها ثابتة باقية على ما كانت عليه، وهي تمر مر السحاب أي تزول عن أماكنها، وذلك صنع الله بقدرته العظيمة الذي أتقن كل ما خلق، وأودع فيه من الحكمة ما أودع" (تفسير القران العظيم لابن كثير)

وعلى المستوى الفكري فإننا نجد مثلا العلامة ابن خلدون يقول في مقدمته" على قدر جودة التعليم وملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته" (ابن خلدون)

ويمكن إجمال المراحل التي مر بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى:

1. مرحلة فحص السلع المنتجة: وهي مرحلة ضبط جودة أداء العامل المنفذ للجودة التي تتلخص بان عاملا أو مجموعة من العمال هم المسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات صناعية صغيرة. حيث كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتجات، فإذا كانت مطابقة للمواصفات يتم قبولها وإذا كانت غير مطابقة فهي إما أن

تتلف أو يعاد تصنيعها ويتم بيعها بسعر اقل. لذا ففي هذه المرحلة تم اكتشاف الخطأ ولكن لم يتم منعه من الأساس (Goetsch and Davis, 2000).

2. مرحلة ضبط الجودة: وشملت ضبط الجودة لكافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن تحقيق المواصفات المطلوبة وذلك باستخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة، وبالتالي يتم التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة. وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس عمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج (Besterfield *et al*, 1999). ووفقا لهذا المفهوم فان ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة. إلا انه لم يمنع من حدوث عيوب أو أخطاء.

3. مرحلة تأكيد الجودة: وتسمى أيضا بمرحلة مراقبة الجودة، وهي مرحلة جاءت بعد تحقيق اليابانيين لنتائج ملموسة بتطبيقهم لفكرة حلقات الجودة التي ضمنت لهم منتجات خالية من العيوب. لذا فقد ركزت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء ومنعها من البداية قبل وقوعها. إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة (Besterfield et al, 1999).

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة: بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (Goetsch and Davis, 2000).

4-2 فوائد إدارة الجودة الشاملة:

عندما تقوم المنظمة بالتفكير بتبني منهجية معينة، فإنها تقوم بدراسة مدى العائد الناتج عن هذه المنهجية. لذا كان من الضروري بيان الفوائد الناتجة عن تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي (Seetharaman et al, 2006):

1. تخفيض التكاليف التشغيلية والناتجة عن تقليص الأخطاء والعيوب للمنتجات والخدمات، والتخلص من الإهدار.
2. قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف الخارجية المختلفة وتعزيز وضعها التنافسي في السوق.
3. تحقيق المزيد من الأرباح والعوائد للمنظمة.
4. تطوير مهارات وقدرات العاملين وتدعيم اشراكهم في مختلف العمليات
5. قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن وحسب توقعاتهم
6. بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين الذين يتبنون منهجية الجودة

5-2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق وإيجاد ثقافة الجودة داخل المنظمة، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم فان على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، إضافة إلى بناء ثقافة الجودة داخل المنظمة (Pun, 2001). ومن خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات مثل دراسة (Fowler, 1999) ودراسة (Youngless, 2000) ودراسة (Ahir et al., 1996) وغيرها من الدراسات نجد أن

الباحثين قد اختلفوا في تحديد متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا الاختلاف كان في العدد وليس في المضمون.

لذا يمكن تحديد متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومن خلال الاعتماد على عدد من الدراسات والمصادر كما يلي:

1. دعم القيادة والإدارة العليا:

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة تبدأ من الإدارة العليا ودعمها لهذه المنهجية. ولا يقتصر دور الإدارة العليا في دعم وتسهيل تطبيق هذه المنهجية وتذليل العقبات التي تواجهها، بل من الضروري أن تتمتع بمعرفة كافية عن مفاهيم هذه المنهجية وطرق الوصول إليها. إضافة لذلك فان الإدارة العليا لها دور في وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة والتي يجب أن تكون الجودة من ضمنها كسلاح تنافسي (Krumwiede et al, 2000).

إن القيادة ذات الرؤية السديدة هي التي تقوم بتبني سياسة التغيير المتناسبة مع منهجية إدارة الجودة الشاملة. ويرى (Sureshchandar et al, 2001) أن التغيير وتبني المنهجية الجديدة تبدأ من الأعلى أي من الإدارة العليا.

2. إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة القوى البشرية من أهم الأبعاد في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث تنبع أهميتها من أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة يعتمد بالدرجة الأساس على مهارات وقدرات العاملين في المنظمة.

إن تأهيل جميع العاملين في المنظمة وبدون توقف هو ضرورة لنقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونشرها داخل المنظمة. حيث أن هذا الأمر يتطلب أن يكون العاملون محل العناية

والاهتمام بدءا من الاختيار والتعيين، مرورا بالتدريب والتحفيز وتقييم الأداء، وانتهاء ببناء فرق العمل وإيجاد الحلول المناسبة لحل المشاكل داخل المنظمة (Rees and Doran, 2001) (McElwee and Warren, 2000).

وبالنظر إلى دراسة (Kasul and Motwani, 1995) نجد أن وعي العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هو من الأمور الأساسية لنجاح تطبيق هذا المفهوم، لذا كان من أهم واجبات إدارة القوى البشرية تأهيل كافة العاملين بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي تضمن تفاعلهم مع المنهجية الجديدة.

3. التركيز على العميل:

إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وإسعاده، وبالتالي فان اقتناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو العميل متطلب أساسي، فالعميل هو محور كل المجهودات بدءا من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في الشركة.

إن المعنى الذي تشتمله إدارة الجودة الشاملة للعميل هو معنى شامل وواسع يشمل العميل الخارجي والعميل الداخلي. فالعميل الخارجي هو الذي تتمركز عليه كافة الجهود من اجل إرضائه وتحفيزه لاختيار المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة. أما العميل الداخلي فهي الوحدات التنظيمية من إدارات وأقسام وأفراد داخل المنظمة والتي تؤدي عملها بحيث تكون مستهلكا نسبة للوحدة التي قبلها أو مصدرا للوحدة التي بعدها (Seetharaman et al, 2006).

وقد عرفت مؤسسة الجودة البريطانية العملاء بمعنى أكثر شمولية. حيث تم تعريفهم على أنهم المستثمرين والموظفين وأصحاب المصالح والمزودين والمجتمع المحلي وأي شخص له علاقة بالشركة (Bank, 1992).

4. تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل:

إن احد أهم العوامل التي تساعد وبشكل أساسي على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة هي أن تكون بيئة العمل والثقافة التنظيمية مناسبة ومتوافقة مع المنهجية الجديدة. ومن المفترض أن تشتمل الثقافة الداخلية في المنظمة على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل وأسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها (Ehrenberg and Stupak, 1994)

5. التحسين المستمر:

إن التحسين المستمر هو متطلب للوصول إلى الكمال الذي لا يمكن بلوغه، حيث انه يتطلب تخطيطا وتنفيذا وتقييما وهو جزء من العمليات في المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة، ورفع مستوى كفاءة العمليات داخل المنظمة (Sadikoglu, 2004).

وقد يأخذ التحسين المستمر أشكالا منها تقديم خدمات جديدة أو مطورة، أو تحسين سرعة الاستجابة وفترة تقديم الخدمة، أو تحسين الإنتاجية وزيادة فعالية استخدام واستغلال المصادر المتوفرة، أو تقليل الأخطاء (Sureshchandar et al, 2001).

ونجد في دراسة (Wood, 2001) والتي أجريت للبحث في إتباع شركة موتورولا لمنهجية إدارة الجودة الشاملة أن تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لحلها من خلال تدريبهم على كيفية تحليل المشاكل هي من أهم ما يساهم

في التحسين المستمر لعمل المنظمة، حيث أن العاملين يدركون ويعرفون أعمالهم أكثر من أي شخص آخر.

6. إدارة الجودة استراتيجيا:

إن إدارة الجودة الشاملة هي ليست الجوهر في بناء وتوجيه إستراتيجية المنظمة، وإنما هي جزء منها وتلعب دورا أساسيا فيها. لذا فان كثيرا من المنظمات اعتبرت أن منهجية إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية تنافسية للمنظمة تدخل ضمن الخطط الإستراتيجية لها. ويتم ذلك من خلال العمل على إدخال ثقافة الجودة إلى الثقافة التنظيمية للمنظمة وجعلها محورا رئيسيا في الخطط متوسطة وبعيدة المدى، مع وجود قيادة فعالة للمديرين في قضايا الجودة (Leonard and McAdam, 2001).

7. فرق العمل:

تعتبر فرق العمل احد أهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ذلك أن نجاح أي فرد في عمله داخل المؤسسة ليس بالضرورة أن يؤدي إلى نجاح المنظمة ككل. وتكمن جهود فرق العمل في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وحل المشكلات. لذا فمن الضروري أن تنعم فرق العمل بمساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد (Ross, 1995). وهناك عدة أنواع لفرق العمل مثل فرق تحسسن الجودة وفرق حل المشكلات وحلقات الجودة والفرق المسيّرة ذاتيا (Goetsch and Davis, 2000) . ولعل أهم ما تسعى إليه فرق العمل هو تسهيل الاشتراك بالمعلومة بدلا من أن تكون حكرا على شخص أو جهة معينة، وحل المشاكل التي تواجه العمل ضمن تفاعل خبرات العمل بأطيافها المختلفة، إضافة إلى خلق وتعزيز المسؤولية لدى الموظفين للقيام بالأداء المتميز (Cooney and Sohal, 2004).

8. وضع معايير للأداء:

إن وجود معايير للأداء للمنظمة هو أمر ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة وذلك لمقارنة أداء المنظمة من الداخل ومقارنة أدائها مع منظمات أخرى في نفس المجال الذي تزاوله المنظمة . وتهدف معايير الأداء إلى وضع مستويات جديدة أعلى في الأداء، ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتجات والية تقديم الخدمات وتصميم العمليات غيرها (Sureshchandar et al, 2001).

9. بناء نظام معلومات:

إن تصميم وإدارة نظام معلومات حديث متطور هو شرط لنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لأنه يساعد المنظمة على تقييم ما تم تنفيذه مع ما تم التخطيط له. ومن الضروري وجود معايير للجودة وبيانات عنها حتى يتم تقييم الأداء الإداري والفني لاتخاذ القرارات المناسبة (Te-Wei, 2004). وهناك أساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات من أهمها العصف الذهني وأسلوب استقصاء الاتجاهات وخرائط تدفق المعلومات وبحوث العمليات والأساليب الإحصائية المختلفة وغيرها.

10. ممارسة النمط القيادي المناسب:

إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات. أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة (Kasul and Motwani, 1995). لذا نجد انه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للعاملين، فربما يكون الوقت غير مناسبا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ولعل قدرة القيادة لدى الإدارة في إيجاد الإلهام لدى العاملين لإتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتبر عاملا مهما في تطبيقها (Santiago, 2002).

11. فعالية نظام الاتصالات:

إن وجود نظام فعال للاتصال سواء كان داخل المنظمة بين الرئيس والمرؤوس أو خارج المنظمة بين المنظمة وخارجها ينبغي أن يكون قادرا على إيصال المعلومات الدقيقة عن انجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيهم بمضمونها في اقرب وقت. لذا نجد أن من الخصائص المميزة لأسلوب الإدارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيها لنظم اتصالات فعالة إيمانا منها بان نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها (Sureshchandar et al, 2001).

12. توثيق العلاقة مع الموردين:

يرى كثير من الباحثين مثل (Laszlo, 1997) و (Ahir et al., 1996) أن الموردين هم عنصر أساسي في نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ذلك أن إشراك الموردين في تحسين جودة المواد الموردّة وتزويدهم بتغذية راجعة عن جودة المواد وطرق تحسينها يعتبر عنصرا أساسيا في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة. لذا فإن تقييم الموردين من نواحي ذات علاقة مثل الجودة والسعر ووقت التوريد يبين مدى مساهمتهم في إنجاح وتطوير هذه المنهجية داخل المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقها.

13. المراجعة الشاملة للتنظيم:

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تنظيما تختلف سماته عن سمات التنظيم التقليدي، ويعتبر ذلك من مسؤوليات الإدارة العليا للمنظمة.

وهناك ثمة فروق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة، وهي تعنى بأكثر من بعـد.

ويمكن إجمال هذه الفروق كما هو مبين في الجدول 2-1.

جدول رقم 2-1

الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

المعيار	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
مفهوم الجودة	التركيز على المنتج	التركيز على رضا الزبون
الهيكل التنظيمي	هرمي وراسي	أفقي شبكي
القرارات	قصيرة المدى	طويلة المدى
تأكيد الأخطاء	مبدأ علاجـي بعـد حـدوث الخطأ	مبدأ وقائي قبل احتمال حـدوث الخطأ
مسؤولية الجودة	قسم الجودة	كل فرد بالمنظمة
حل المشاكل	المدراء	فرق العمل
شراء المواد	يعتمد على السعر	الشراكة طويلة الأمد
دور المدراء	التخطيط والمراقبة والدعم	تفويض الـصلاحيات والنـصح والإرشاد وتسهيل أمور العمل
السلطة	مركزية	غيـر مركزيـة بتفـويض الصلاحيات

الجدول السابق من إعداد الباحث

6-2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها، ومن خلال القراءة لعدد من الدراسات حول تجارب العديد من المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يمكن تحديد أربع مراحل للتطبيق وهي:

1. مرحلة التهيئة والإعداد (The Preparation Phase):

وخلال هذه وهي مرحلة تجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق المنهجية الجديدة. وفي هذه المرحلة تبرز عدد من المشاكل ينبغي على الإدارة دراستها وحلها من اجل تهيئة الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة. وتتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية (Goetsch and Davis, 2000):

- قيام الإدارة العليا باتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتزامها بإجراء التحسينات المستمرة.
- تشكيل مجلس الجودة والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته، إضافة إلى بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- تحديد الرؤية الإستراتيجية ورسالة الشركة
- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة.
- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة.
- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ولمجلس الجودة

- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

2. مرحلة الدراسة والتخطيط (The Planning Phase):

- بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها في مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنغ المعروفة Plan-Do-Check-Act (PDCA) في التخطيط لمنهجية التنفيذ، حيث يتم التخطيط لمنهجية التنفيذ من خلال لجنة أو مجلس إدارة الجودة الشاملة.

ويمكن تقسيم تخطيط إدارة الجودة الشاملة في هذه المرحلة إلى ثلاثة مستويات أساسية (Goetsch and Davis, 2000):

- التخطيط الاستراتيجي للجودة والذي يشمل تحليل البيئة وصياغة الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- تخطيط جودة المنتج والذي يبدأ من تحديد العمل ومتطلباته وينتهي بإجراء القياسات اللازمة لرضا العميل.
- تخطيط جودة العمليات ضمن المواصفات المحددة مسبقا.

وتتضمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات أهمها (Hansson, 2001):

- تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف Strengths & Weaknesses.
- تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا Threats & opportunities.

- صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمسة إلى عشرة سنوات.
- وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة، أي النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة الشركة، بالإضافة إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بالوصول إلى هذه الأهداف.
- اختيار مدير الجودة في المنظمة ليكون مسئولا عن كافة النشاطات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ برامج تدريبية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.
- دراسة توقعات العملاء ومتطلباتهم فيما يتعلق بخصائص الجودة المطلوبة.
- تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

3. مرحلة التنفيذ The Implementation Phase:

وهي المرحلة التي يبدأ من خلالها التنفيذ الفعلي لما تم التخطيط له، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، إضافة إلى ضرورة القيام بتدريب العاملين على مفاهيم المنهجية الجديدة وما يتعلق عملهم به (Goetsch and Davis, 2000).

وأثناء عملية التنفيذ قد تبرز العديد من المشاكل سواء كانت إدارية أو فنية والتي يجب حلها باستخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل تحليل لعمليات Process

Analysis، والعصف الذهني Brain Storming، وخرائط السبب والنتيجة Cause and Effect Diagram، وتحليل باريتو Pareto Analysis وغيرها (Besterfield et al, 1999).

3 مرحلة التقييم The Evaluation Phase:

إن عملية التقييم خلال مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضرورية لمعرفة مدى التطبيق أو الانحراف عما هو مطلوب، لذا لا بد من بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يتم تقييم الجهود المبذولة في تطبيق هذه المنهجية. وهذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي عن طريق العاملين فيها أو الاستعانة بخبرات خارجية في هذا المجال.

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية العكسية من مسوحات العملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمات لمتطلبات واحتياجات عملائها.

وحتى يكون نظام الرقابة فعالا، فانه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب (Douglas et al, 2001).

إن اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ملموسا من قبل المعنيين (Stakeholders) في المنظمة وذلك لما تضيفه هذه المنهجية من تطور في الأداء والعمل. لذا وفي هذه المرحلة يجب أن تقوم الإدارة بعقد اجتماع للمديرين والمشرفين في الدوائر والأقسام الذين ساهموا في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بهدف اطلاعهم على مدى التغيير الايجابي الناتج عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة (Scharitzer & Korunka, 2000). إضافة لذلك تسعى العديد من المنظمات التي حققت

انجازات في إدارة الجودة الشاملة إلى نشر هذه الانجازات والتجارب إضافة إلى اطلاعها على تجارب نظيراتها من المنظمات الأخرى وذلك للاستفادة والإفـادة (Bowman & Hellien, 1998).

7-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات يتعرض إلى جملة من المعوقـات ممـا يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة منها. ويمكن عرض بعض المعوقات وعلى النحو الآتي (Seetharaman et al, 2006):

- اعتقاد البعض بان هذا المدخل سيكون علاجا شافيا لجميع مشكلات المنظمة.
- عجز الإدارات العليا عن توضيح التزاماتها ومهماتها اتجاه ما يحتاجه هذا المدخل.
- عجز الإدارات الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لـنمط قيـادة الجـودة الـشاملة، وشعورهم المهدد بان هذه الفلسفة ستفقد العاملين قوتهم في انجاز العمل.
- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مهمـة فـي الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- تشكيل مئات من فرق التحسين والعجز عن تزويدها بـالموارد والأدوات المطلوبـة وتدريبها بما يكفل تحقيق النجاح لها.
- تبني برنامج ممتاز للجودة ولكن من دون إجراء أي تعديلات عليه بما ينـسجم مـع خصائص المنظمة.
- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

وفي دراسة صدرت عام 1992 عن مؤسسة Arthard Little عـزت حـالات فـشل إدارة الجودة الشاملة في مختلف المنظمات إلى ثلاثة عوامل هي:

1. سرعة التنفيذ. فقد تبين أن الأسلوب التدريجي هو أكثر نجاحا من الأسـاليب التواقة إلى النتائج السريعة.
2. التدريب غير المناسب أو غير المكتمل للعاملين.
3. قلة اكتراث الإدارات العليا بعوامل نجاح هذا المدخل الأمر الذي يؤدي إلـى عدم اكتمال تنفيذه على الوجه الأكمل.

أما المؤسسات الحكومية التي يرتكز عملها بالدرجة الأولى على تقديم الخدمات للمجتمع فهناك معوقات أخرى تحول دون الاستفادة القصوى أو التامة من تطبيـق إدارة الجـودة الـشاملة، ويمكن تحديد هذه المعوقات بالنقاط التالية (Farazmand, 2005):

1. التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون التمكن من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
2. عدم قناعة الإدارات العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
3. عدم قناعة الإدارات العليا بجدوى تدريب العاملين على مبادئ إدارة الجـودة الشاملة.
4. انعدام الأنموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال الذي يمكن الاستشهاد بمنهجـه الإداري.
5. ضعف النظام وتعقده في أجهزة القطاع الحكومي.
6. تأثير العوامل السياسية على الإدارات العليا والتي تحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات السريعة.

7. صعوبة قياس وتقويم نتائج الجودة كما هو الحال في بعض المؤسسات الإنتاجية.

8. الافتقار إلى نظم المعلومات والاستخدام الردئ لما هو متوفر منها.

9. عدم وجود المنافسة في مؤسسات القطاع العام كما هو الحال في المؤسسات الخاصة، الذي يشكل حافزا لتحسين الجودة.

10. التركيز على تحسين المدخلات أو العمليات أكثر من التركيز على تحسين المخرجات.

11. عدم تفعيل أنظمة المساءلة وتطبيق العقوبات إلا في التجاوزات الكبيرة.

12. الافتقار إلى وجود نظام جيد للحوافز لتشجيع العاملين على أداء أفضل.

13. لا يلقى المبتكرون والمبدعون التشجيع الكافي من لدن الإدارات المسئولة.

14. تعدد المستفيدين من خدمات المؤسسات الحكومية وتنوع مطالبهم واختلاف أذواقهم واهتماماتهم في المجتمع الواحد.

15. مشكلة طول الوقت الذي يقتضيه انجاز الإعمال باستخدام إدارة الجودة الشاملة.

16. وأخيرا عدم مرونة القوانين والأنظمة التي تحول نصوصها من معالجة حالات الطوارئ ومقتضيات العمل بالسرعة المطلوبة.

8-2 الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة المنظمات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها. وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الأخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة (علوان،2005):

1. تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة بالرغم من أن العديد من عمليات التطوير والتحسين لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.
2. التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الأخرى دون النظر إلى ملائمة آلية التطبيق لوضع الشركة.
3. اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم وخلق الثقافة التنظيمية التي تتوافق مع متطلبات المنهجية الجديدة.
4. عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الشركة ولاسيما التكنولوجيا لهذه الشركات.
5. عدم اتساق سلوكيات قادة الشركة مع أقوالهم مما يؤدي إلى فقدان القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو اخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة.
6. إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة مثل سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس

الجماعات وطرق التقييم التي لا تحفز العاملين على الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة.

7. الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة أو عدم الإعلام عنها وما سيتبعه من إحباط لدى العاملين بسبب عدم ظهور أية نتائج لأعمالهم التي يقومون بها.

8. التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق والتي قد تواجه الصعوبات وتؤدي إلى عدم النجاح في حلها.

9. عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين وعدم النظر في متطلباتهم ومقترحاتهم.

10. عدم تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

2-9 نظام الآيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة:

2-9-1 نظام ISO:

تتكون كلمة ايزو ISO من الحروف الأولى لاسم المنظمة الدولية للتقييس International organization for Standardization وهي المنظمة التي تضع المعايير والفحوصات اللازمة للحصول على الشهادة التي تحمل اسمها.

تعتمد مواصفات ISO على أساس توثيق كل النظم والإجراءات والتعليمات والاحتفاظ بالسجلات الملائمة.

وليس هناك تعارض كبير بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير ISO، بل بالعكس هناك نقاط التقاء كثيرة. حتى ويمكن اعتبار الحصول على شهادة ISO كخطوة مبدئية في سبيل السير نحو تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة (الدرادكة،2006).

2-9-2 الفروق بين نظام الآيزو و نظام إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص الفروق بين نظام الآيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين بالجدول 2-2

جدول رقم 2-2

الفروق الأساسية بين نظام الآيزو ونظام إدارة الجودة الشاملة

جوانب الاختلاف	نظام الآيزو	نظام إدارة الجودة الشاملة
الاهتمام بالعميل	لا يأخذ الاهتمام الكافي	يأخذ الاهتمام الكافي
جودة المنتج أو الخدمة	لا تعطي الأهمية اللازمة	تعطى الأهمية اللازمة
مبادئ التحسين المستمر	لا يتم التركيز عليها	يتم التركيز عليها
مبادئ المشاركة والعمل الجماعي والتعاون والقيادة الفعالة	لا تعطى الاهتمام اللازم	تعطى الاهتمام اللازم
المعايير المتبعة	معايير دولية ومتفق عليها وذات طابع عالي	معايير دولية تتصف بالخصوصية وتختلف من منظمة لأخرى
التعامل مع العميل	تعامل غير مباشر مع العميل	تعامل مباشر مع العميل لتوفير حاجاته ورغباته
الاستقلالية	المنظمات الحاصلة على	المنظمات لها الحرية الكاملة

	شهادة الآيزو ليس لديها الحرية في إضافة أو تعديل أو إلغاء أي من مواصفات ومتطلبات الشهادة	في تعديل وإضافة وإلغاء التغييرات التي تناسبها
نوعية الشركات	تناسب الشركات الصغيرة التي تزيد الدخول إلى السوق العالمي	تناسب الشركات العالمية الكبيرة التي تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة

المصدر: (الدرادكة، 2006) صفحة 259

ثانيا: الدراسات السابقة

2-10 الدراسات العربية:

لم يكن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العربية قديما، إذ انه انتقل إلـــى المنظمـــات العربية بعد تطبيقه في اليابان ومن ثم في المنظمات الغربية.

وسيتم البحث في بعض الدراسات الأولى في البيئة العربية ومن ثم عدد من الدراسات الأجنبية لمعرفة ما الذي تم بحثه وما الذي تم التوصل إليه.

دراسة (الزامل، 1993) بعنوان" مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية"

تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الـــشاملة فـــي البيئـــة العربية وبالتحديد في المملكة العربية السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مـــدى إلمـــام منظمات الأعمال السعودية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تحديد المعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيق هذا المفهوم وسبل نشر الوعي به.

تكونت عينة هذه الدراسة من اكبر 1000 منظمة سعودية من حيث حجم المبيعات، وكانـــت نسبة الاستبانات المسترجعة حوالي 16.1%. وقد بينت نتائج الدراسة أن 43.2% مـــن هـــذه المنظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن 21.5% تخطط لتطبيق هذا المفهـــوم. وخلـــصت الدراسة أيضا إلى أن أهم معوقات التطبيق عدم وضوح المفهوم. وتوصلت كذلك إلى أن هناك علاقة ايجابية بين حجم المنظمة ووضوح وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (المناصير،1994) بعنوان" إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية"

أجريت هذه الدراسة لدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، كان الهدف من الدراسة استكشاف اتجاهات الموظفين نحو إدارة الجودة الشاملة. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي سلطة الكهرباء الأردنية. وقد تم اختيار جميع العاملين استنادا إلى افتراض أن الجودة مسؤولية جميع العاملين في المنظمة، وان مدى تطبيق المفهوم إنما هو انعكاس لقناعة كل العاملين به.

بينت نتائج الدراسة بصورة عامة أن هناك اتجاه ايجابي نحو مفهوم الجودة. وقد تركزت الاتجاهات الايجابية في المجالات التالية: اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، الوعي لمفهوم إدارة الجودة وبناء الفرق، واحترام وتقدير العاملين، في حين كان هناك اتجاها سلبيا نحو مشاركة الموظفين فقط.

دراسة (أبو ليلى، 1998) بعنوان" إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية في شركة الاتصالات الأردنية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة بشكل عام. وقد بينت النتائج أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متوسطة. كما أن هناك معوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات ومن أهمها عدم القدرة على توفير نظام مكافآت وتقدير لانجازات الأفراد وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الشركة وغياب نظم فعالة للاتصال وعدم

الالتزام الجدي من جانب الإدارة والتركيز على الأداء في الأجل القصير. أما اقل المعوقات فكانت مقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة ثم عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (النيادي، 1999) بعنوان" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تراها منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة. وهل هناك فروق ذات دلالة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العامة والخاصة، وهل هناك تأثير للعوامل الديموغرافية للمنظمات على درجة ممارستها لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

شملت الدراسة 963 منظمة من أصل 1120 منظمة. منها 492 عامة و471 خاصة. واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة. وبلغت نسبة الاسترجاع 86%.

بينت نتائج الدراسة أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة حددت ثلاثة عشر بعدا أساسيا لإدارة الجودة الشاملة مرتبة حسب الأكثر ممارسة من قبل تلك المنظمات وهي كالتالي:

1. التركيز على الزبون
2. إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة
3. دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة
4. إدارة القوى البشرية
5. نظام المعلومات وبيانات الجودة

6. توكيد الجودة

7. العلاقة بالمورد

8. التحسين المستمر

9. التزام الإدارة العليا

10. تطوير الإدارة العملياتية

11. المشاركة والحافزية

12. المقارنة المرجعية

13. دور المنظمة اتجاه المجتمع

كما بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة معنوية في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بين المنظمات الخاصة والعامة كانت لصالح المنظمات الخاصة. كما أن هناك ارتباط ايجابي بين عمر المنظمة وحجمها ودرجة تطبيقها لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (الهيتي والمعشر، 2002) بعنوان" العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني"

أجريت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق شركات القطاع الهندسي في الأردن لعناصر إدارة الجودة الشاملة ودراسة أوجه العلاقة بين عناصر الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية. وقد شملت عينة البحث الموظفين بأنظمة إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات. واعتمدت الدراسة على أسلوب الاستبانة، وبلغت نسبة الاسترجاع حوالي (88.2%).

بينت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل مجتمع الدراسة لتوفر عناصر إدارة الجودة الشاملة في منظماتهم، إضافة إلى أبعاد إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة. وأن هناك ارتباط بين عناصر الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية.

دراسة (العلاونة، 2002) بعنوان" اثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها.

شملت الدراسة 20 شركة. وقد تم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات. وبلغت نسبة الاسترجاع 90.9%.

وقد بينت النتائج أن الشركات طبقت جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. كما أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرمجيات. كما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينت توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وكانت الفروق تميل لصالح الشركات التي تمتلك وحدة أو قسم خاص بالجودة. أما بالنسبة للمعوقات فقد بينت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات قلة توفر الموارد البشرية والمالية، وضعف الخطط والاستراتيجيات للجودة، وغياب نظام الحوافز والمكافآت، وعدم تفويض الصلاحيات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة.

دراسة (علي، 2002) بعنوان" اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا: دراسة ميدانية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على ابرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينتي الحسن، والحسين بن عبد الله الثاني والبالغ عدده 77 منظمة. أما عينة الدراسة فقد شملت 145 مديرا من الإدارة العليا يمثلون 40 منظمة. تم اعتماد أسلوب الاستبانة وكانت نسبة الاسترجاع 82.76%.

وقد بينت النتائج أن المنظمات الصناعية تتبنى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية. كما بينت النتائج أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية تتم بشكل متفاوت بين التطبيق العالي والمتوسط. فبالنسبة للأبعاد المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، والتركيز على الزبون، ومشاركة الموظفين، والعلاقة بالمورد، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والإدارة بناءا على الحقائق، والمقارنة المرجعية) فإنها تطبق بدرجة عالية. أما بالنسبة لبقية الأبعاد والمتمثلة في (تدريب العاملين، وفرق العمل) فإنها تطبق بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة لأهم المعوقات التي تحول دون تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، وكان تأثيرها بدرجة متوسطة، جاءت مرتبة كما يلي: الافتقار إلى أنظمة تقييم الأداء للعمل الجماعي، والافتقار إلى إستراتيجية في تطوير مهارات الموارد البشرية، وعدم

وجود موارد كافية لعملية التطبيق، والخوف والقلق بين الموظفين الذين يطبقون البرامج ، وارتفاع معدل ترك العاملين لوظائفهم. أما المعوقات عدم وجود إستراتيجية واضحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والافتقار إلى إيمان والتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة فان المنظمات تعاني منها بدرجة ضعيفة.

دراسة (الطراونة، 2002) بعنوان" الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها احد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المنظمات على الاستمرار والبقاء في وقت تزيد فيه المنافسة وتكاد تنعدم فيه سبل الدعم والحماية إلا من خلال الاعتماد على الذات، وكذلك دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية المتمثلة في الإنتاجية، ونمو المبيعات، ونمو الصادرات، والحصة السوقية، والعائد على الاستثمار.

وقد بينت النتائج أن شركات صناعة الأدوية تطبق أبعاد الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، إلا أنها في مجملها متوسط. كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجوانب القدرة التنافسية.

دراسة (عبد المحمود، 2004) بعنوان" العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتامين في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فهم ووعي المديرين عينة الدراسة في البنوك وشركات التامين في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى التعرف على

اتجاهات المديرين في المنظمات المبحوثة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومجالات الموارد البشرية في منظماتهم سواء كان بشكل عام أو بشكل مفصل، إضافة إلى التعرف على مـدى إدراك وفهم المديرين عينة الدراسة العلاقة بين إدارة الجـودة الـشاملة ومجـالات المـوارد البشرية.

تكون مجتمع الدراسة من البنوك وشركات التامين المدرجة ضمن سوق عمان المـالي لعـام 2004 والتي بلغت 15 بنك و26 شركة تامين. تم اعتماد أسلوب الاستبانة في جمع البيانات، وكانت نسبة الاسترجاع 74.6%.

بينت نتائج الدراسة إلى أن هناك خلطا لدى عينة الدراسة بين حقيقة إدارة الجودة الشاملة مع توكيد الجودة وجودة المنتج. كما بينت النتائج أن البنوك وشركات التامين في الأردن تطبـق وتعطي أهمية لإدارة الجودة الشاملة ولمجالات الموارد البشرية بدرجة عالية.

دراسة (النصير، 2007) بعنوان" إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات العـاملين في الكليات التقنية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في الكليات التقنية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية اتجاه الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومـستوى تطبيقهـا، والمعوقات التي تواجه تطبيقها.

وقد شملت الدراسة جميع العاملين بالكليات التقنية من أصحاب الوظائف الإشـرافية وغيـر الإشرافية في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

بينت نتائج الدراسة أن مستوى الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة. كذلك بينت النتائج أن هناك عدد من المعوقات تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتتمثل

بعدم وجود إستراتجية واضحة في الكلية لإدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود منـــاخ تنظيمـــي ملائم للتطبيق، وجمود التشريعات وعدم ملائمتها، وغياب نظام البيانات المعلومات، وصعوبة توفر كفاءات بشريه مدربة، وعدم وجود قنوات اتصال فعالة بين العـــاملين والإدارة، وشـــح الموارد المالية المطلوبة لأنشطة الجودة، وضعف الدعم والمساندة من عمادة الكلية.

2-11 الدراسات الأجنبية:

بحثت العديد من الدراسات الأجنبية في موضوع إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تناول بعـــض هذه الدراسات التي استطاع الباحث الحصول عليها كما يلي:

دراسة (Rosenhoover *et al*, 1996) والتي كانت بعنـــوان: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND THE PUBLIC SECTOR"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مرحلة النضج الذي وصل إليه تطبيق إدارة الجودة الشاملة فـــي القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة مع القطاع الخاص. وقد بينت الدراسة أن استخدام وتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص يفوق بكثير اســـتخدامها فـــي القطاع العام. حيث كانت أهم الأسباب في ذلك هو نقص الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة فـــي المناهج الأكاديمية إضافة إلى عدم التركيز والاهتمام بالجوائز المقدمة للمنظمات الخدمية التي تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Edwards et al, 1998) التي كانت بعنـــوان: "The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies"

والتي هدفت إلى تحديد مدى استجابة العاملين في ستة شركات كبـــرى خدميـــة (خاصـــة وعامة) وصناعية في بريطانيا. حيث قام الباحثون بتحديد مجموعة من العوامل والتي تبين

مدى استجابة العاملين في هذه الشركات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد خلصت النتائج إلى:

- أن هناك ارتباط وثيق بين رؤية العاملين لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الأمن الوظيفي للعاملين.
- يعتمد قبول مفهوم إدارة الجودة الشاملة على متانة العلاقة بين اتحاد العمـــال في المنظمة وبين إدارة المنظمة.
- إن وجود الارتياب من قبل العاملين حول مستوى الدخل لهم مقارنة مع أجور الإدارة العليا يشكل عائق لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Silva, 2000) التي كانت بعنوان:

"Total quality management: two successful cases in Brazilian electrical companies"

والتي هدفت إلى دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على شـــركات الكهربـــاء فـــي البرازيل. حيث قام الباحث باستعراض الخطوات التي تم إتباعها من قبل الإدارات العليـــا في سبيل تحقيق إدارة الجودة الشاملة. ثم بين الباحث الأثر الناتج عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات والتي تمثلت في:

- تحسين مؤشرات الأداء الفنية والتشغيلية.
- تحسين مؤشرات الأداء الاقتصادية والمالية.
- تحسين البيئة الداخلية في المنظمة وتحسين مستوى رضا العملاء.
- زيادة القيمة السوقية لأسهم الشركات.

دراسة (Sun, 2000) بعنوان "**Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement**"

حيث هدفت الدراسة إلى بيان فيما إذا كان برنامج إدارة الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء المنظمة، وفيما إذا كان برنامج شهادة الآيزو 9000 يساهم كذلك في تحسين أداء المنظمة، وهل يؤثر الآيزو 9000 على عملية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

شملت الدراسة مديري الجودة في 900 شركة نرويجية صناعية وخدمية، وكانت نسبة الاستجابة للدراسة 40%.

بينت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء بين المنظمات التي تمتلك شهادة الآيزو 9000 والتي لا تمتلكها فيما يتعلق بتقليل المنتجات المعيبة، وكلف إعادة العمل، والكلفة التحذيرية، وشكاوى المستهلك، وهناك فروق قليلة في الوضع السوقي والتنافسي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في رضا العاملين وحماية البيئة.

كما بينت الدراسة إن هناك ارتباط بين شهادة الآيزو 9000 مع بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل معلومات الجودة، تأكيد الجودة في المنتج، جودة العمليات، التعاون مع المستهلكين. ولا يوجد ارتباط مع الخطط الإستراتيجية للجودة، مشاركة العاملين، وتطوير الموارد البشرية.

دراسة (Sureshchandar *et al*, 2001) والتي كانت بعنوان:

(A Conceptual model for total quality management in service organizations)

والتي هدفت إلى وضع نموذج لإدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي من خلال الاعتماد على عدد من الدراسات التي بحثت في إدارة الجودة الشاملة لقطاع الخدمات في أوروبا

وأمريكا. وقد خرجت الدراسة بوضع اثنا عشر عاملا أساسيا كمتطلب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الخدمية وهي:

- التزام الإدارة العليا
- إدارة القوى البشرية
- الأنظمة الفنية والتقنية
- أنظمة المعلومات وتحليل البيانات
- معايير الأداء
- التحسين المستمر
- التركيز على الزبون
- رضا الموظفين
- فرق العمل
- مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع
- نتائج الخدمة
- ثقافة الخدمة

دراسة (Claver *et al*, 2001) والتي كانت بعنوان: "The strategic process of a cultural change to implement total quality management: A case study"

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر التحول إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة في إحدى مجموعة شركات الاتصالات في اسبانيا وهي شركة Alicant. حيث بينت الدراسة الخطوات التي اتبعتها إدارة الشركة في التحول لإدارة الجودة الشاملة. كما بينت الخطط التنفيذية التي تم وضعها في سبيل التحول. وخلصت الدراسة إلى أن تحول ثقافة المنظمة من الإطار التقليدي

إلى إطار إدارة الجودة الشاملة، أو أن دمج ثقافة المنظمة مع ثقافة إدارة الجودة الشاملة هـي عملية معقدة صعبة وبحاجة إلى نظرة طويلة الأمد لتحقيقها.

دراسة (Hsieh *et al*, 2002) والتـي كانـت بعنـوان "Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality Management to the public sector"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وجودة الخدمة المقدمة. وقـد أجريت الدراسة على إدارة الضرائب الوطنية في تايوان (منظمة خدمية). وبينت الدراسـة أن مفهوم الجودة مستخدم لدى إدارة الضرائب الوطنية وبدرجة متوسـطة. وان هنـاك ارتبـاط ايجابي بين جودة الخدمة المقدمة للزبائن وبين الوسائل التكنولوجية المستخدمة لخدمة الزبائن عن طريق الموظفين سواء كانت هذه الوسائل Soft or hard technologies.

دراسة (SILA & EBRAHIMPOUR, 2003) والتي كانت بعنوان:

(Examination and comparison of the critical factors of total quality Management (TQM) across countries)

والتي هدفت إلى دراسة وتحليل 76 من العوامل التجريبية التي تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال 76 بحث تجريبي في هذا المجال ضمن حوالي 23 دولة مختلفة. وقد خرجت الدراسة بأنه لا يوجد مؤشرات على أن هناك عوامل محددة لتطبيـق إدارة الجـودة الشاملة لكل دولة على حدة.

دراسة (Lenka & Susar, 2008) والتي كانت بعنـــوان " A Holistic Model of Total Quality Management in Services"

وقد بحثت هذه الدراسة في أدبيات إيجاد نموذج شمولي لإدارة الجودة الشاملة فـــي القطـــاع الخدمي، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي وهي:

- القيادة التحويلية "Transformational Leadership"
- التوجه نحو الزبون "Customer Orientation"
- إدارة الموارد البشرية "Human Resource Management"
- الثقافة التنظيمية "Organizational Culture"
- التحسين المستمر "Continues Improvement"
- قياس الجودة "Quality Measurement"

إضافة لذلك وكون تقديم الخدمة لا يتم إلا من خلال التفاعل البشري "من خلال البشر مباشرة"، فان القضايا البشرية داخل المنظمة تعتبر المؤشر المباشر حول تطبيق إدارة الجودة الـــشاملة فيها.

2-13 الخلاصة:

من خلال العرض السابق لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ومن خلال ما تـــصفحه الباحث لعدد آخر من الدراسات يتبين لنا الأتي:

1. أن الدراسات العربية التي بحثت في موضوع إدارة الجودة الشاملة كحالـــة دراســـية لمنظمة عمل خدمية ذات طابع احتكاري هي قليلة وقد تكون نادرة، فمعظم الدراسات

بحث في موضوع إدارة الجودة الشاملة لقطاعات مختلفة كالصحة والتعليم والبنــوك وغيرها.

2. ركزت الدراسات سواء كانت العربية منها أو الأجنبية علــى دراســة إدارة الجــودة الشاملة كتشخيص من داخل المنظمة، ولم تولي اهتماما كافيا بالعوامل الأخرى خارج المنظمة مثل الزبائن والموردين.

3. لم تتطرق الدراسات سواء كانت العربية منها أو الأجنبية إلى أسباب تبني منظمــات الخدمة ذات الطابع الاحتكاري لإدارة الجودة الشاملة على الرغم من الأعباء والكلــف المترتبة عليها للقيام بتبني هذا المفهوم.

لذا يمكن ملاحظة أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها قامت بتشخيص الواقــع الــداخلي والخارجي للمنظمة مكان البحث، إضافة إلى تحديد ما سيترتب على المنظمة من أعباء لتبني هذا المفهوم، وما هو السبب الذي يدفع منظمة ذات طابع احتكاري تقــدم خدمــة ضــرورية للمواطنين لا يمكن لأحد الاستغناء عنها أن تدفع نفسها لتبني هذا المفهوم.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل توضيحا لمنهجية الدراسة المتبعة، وطريقة تطوير أداة القياس، ومجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات والمعلومات المختلفة، وتقديم وصف لما تم إتباعه للتأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة، والإجراءات التي استخدمت في توزيع الاستبانة، بالإضافة إلى وصف الأساليب الإحصائية التي وظفت في تحليل البيانات، واهم المحددات في هذه الدراسة.

3-2 تصميم الدراسة

إن تصميم أي دراسة يعتمد بالدرجة الأولى على أهداف ومشكلة وأسئلة الدراسة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analysis) من خلال إعداد وتطوير استبانه كأداة رئيسة لجمع البيانات، إضافة إلى إجراء المقابلات مع عينات قصديه من الموظفين داخل الشركة. وقد تم الاعتماد بالدرجة الأساس على عدد من الدراسات العربية والأجنبية المشابهة لتصميم الاستبانات وتنقيحها وتطويرها مثل دراسة (النيادي، 1999) و دراسة (Seetharaman et al, 2006) ودراسة (Sureshchandar et al, 2001).

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات وهي: موظفي شركة كهرباء محافظة اربد، ومشتركي الشركة، وموردي الشركة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم تقسيمها كل حسب مجتمعه،

فبالنسبة لعينة الموظفين فقد تم تقسيمها إلى قسمين: قسم خاص بالأفراد الذين تتيح لهم وظائفهم الإجابة عن الأسئلة المتقدمة والتي تتطلب معرفة ودرجة إدراك معينة مثل (الإداريين المتمرسين من ذوي الوظائف الإدارية المتعلقة بأمور الجودة وشؤون الموظفين والإدارة الإستراتيجية، والمهندسين وموظفي الإدارة الوسطى والعليا)، وقسم خاص بالموظفين الذي لا يملكون المعرفة الكاملة للإجابة عن هذه الأسئلة مثل (الفنيين والعمال والموظفين الاعتياديين).مع العلم بان أسئلة القسم الثاني هي جزء من أسئلة القسم الأول. وقد تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في داخل الشركة من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية وذلك لتوزيع الاستبانات عليهم كل حسب قدرته. أما فيما يتعلق بالعينة الخاصة بإجراء المقابلات معهم فقد تم اختيار عينة قصديه من مختلف المستويات الإدارية وذلك بسبب طبيعة الأسئلة ومحدودية الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعادها. وبالنسبة للموردين فقد تم اختيار عينة عشوائية من قائمة الموردين في الشركة، وكذلك الأمر بالنسبة لعينة المشتركين، حيث تم اختيار عينة عشوائية لمجموعة من المشتركين سواء القاطنين في منازلهم أو المراجعين للشركة لأمور تتعلق بتوصيل الخدمة أو تعديلها.

وقد بلغ عدد الموظفين في الشركة حوالي 985 موظف، منهم 67 موظف من الفئة الأولى و918 من الفئة الثانية. حيث تم توزيع 67 استبانه للفئة الأولى من الموظفين، استرجع منها 45 استبانه أي بنسبة استرجاع 67%، و127 استبانه للقسم الثاني من الموظفين استرجع منها 84 استبانه أي بنسبة استرجاع 66%.

وبلغ عدد الموردين الذين تتعامل معهم الشركة بشكل مستمر وذلك من خلال العطاءات التي تطرحها الشركة حوالي 74 مورد، حيث تم توزيع 15 استبانه استرجع منها 10 استبانات أي بنسبة استرجاع 67%.

وبلغ عدد المشتركين لدى الشركة حوالي 290000 مشترك، ونظرا لكثرة عدد المشتركين كان من الصعب اختيار عينة ممثلة لهم، لذا تم الاعتماد على عينة صغيرة لمعرفة النظرة العامة عن الشركة وذلك بتوزيع 150 استبانه استرجع منها 100 استبانه.

3-4 طرق جمع البيانات والمعلومات

1- **البيانات الثانوية:** تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى الكتب والمقالات والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وخاصة فيما يتعلق بالحالات الدراسية التي أخذت لنفس القطاع.

2- **البيانات الأولية:** تم استخدام أسلوبين لجمع البيانات الأولية وهما:

1- أسلوب الاستبانة: حيث تم تطوير ثلاث استبانات واستخدامها في جمع البيانات الأولية، وسوف نتناول عملية تطوير الاستبانات لاحقا.

2- أسلوب المقابلة غير المهيكلة: حيث تم استخدامها للإجابة عن بعض أسئلة الدراسة والتي لم يتم استخدام الاستبانة فيها. فقد تم مقابلة أربعة من موظفي الشركة من المستويات الإدارية الوسطى والعليا، وقد تم اختيارهم كعينة قصديه وليست عينة عشوائية وذلك بسبب قلة وعي الكثيرين حول مفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعض الإجراءات الإدارية الداخلية التي تتم في الشركة، ودونت بعض الملاحظات التي صيغت لاحقا للإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، كما تم اقتباس بعض الجمل التي قيلت أثناء المقابلات وأخذت كما هي.

3-5 منهجية تطوير الاستبانات

كما ذكر سابقا، بحثت الدراسة في ثلاثة مجتمعات هي: (موظفي الشركة، والموردين، والمشتركين). وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة والتي استطاع الباحث الحصول عليها، تم تحديد أسئلة الاستبانة الخاصة بموظفي الشركة والتي تحقق جزء

من أهداف الدراسة المختلفة وتجيب عن بعض أسئلتها. ولكن ولكون بعض أسئلة الدراسة هي أسئلة متقدمة وبحاجة لتوفر الوعي الكافي للموظف الذي سيقوم بالإجابة عليها، وكونها أيضا تتطلب معرفة بأمور الإدارة العليا والوسطى، فقد تم استبعاد بعض الأسئلة المتقدمة والخروج باستبانة تحمل عدد اقل من الأسئلة تناسب الموظفين من المستويات الوظيفية الدنيا مثل (الفنيين والعمال والموظفين الاعتياديين). وقد اشتملت الاستبانة بغض النظر عمن تستهدف (الفئة الأولى أو الفئة الثانية من الموظفين) على ما يلي:

احتوى الجزء الأول من الاستبانة على معلومات متعلقة ببعض العوامل الديموغرافية والوظيفية لموظفي الشركة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة بالشركة والمستوى الوظيفي والتخصص العلمي. ويهدف هذا الجزء إلى بيان الخلفية العامة عن الموظفين مجال البحث، بالإضافة إلى توظيف بعض المتغيرات (مثل العمر وسنوات الخدمة في الشركة والمستوى الوظيفي وغيرها) في الكشف عن أثرها على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد احتوى على مجموعة من الأسئلة والتي تهدف إلى قياس أبعاد الدراسة وكما هو مبين بالجدول (3-1)

جدول (3-1)

أبعاد الدراسة والأسئلة المتعلقة بكل سؤال

الأسئلة التي تمثل البعد	البعد
تعمل الشركة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (مثل الجودة مسؤولية الجميع) كمرشد لتحسين الأداء	الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة
تحرص الشركة على إصدار مجلات وكتابة مقالات ومحاضرات عن الجودة	
يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	
تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر الشركة المختلفة	
هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة داخل وخارج الشركة	
تقوم الإدارة العليا ومن خلال قنوات الاتصال ببث أهمية الجودة إلى جميع الوحدات التنظيمية في الشركة	
إن الجودة مسؤولية أشخاص وأقسام ودوائر محددة	
تتوفر القناعة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة	دور الإدارة العليا
تعمل الإدارة العليا على تشخيص المشاكل التنظيمية (مثل وسائل وخطوط الاتصال بين الوحدات التنظيمية) ووضع الحلول المناسبة لها	
يأخذ المديرون في الإدارة العليا على عاتقهم مسؤولية جودة الأداء	
تعمل الشركة على توفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة	
تقوم الإدارة العليا بتقييم جودة الأداء بشكل كافي	
يقوم رؤساء الأقسام بالمشاركة في عملية تحسين الجودة	
تمتلك الإدارة العليا أهداف لجودة الأداء	
يتم وضع أهداف الجودة داخل القسم بناء على الوعي والفهم	
أهداف وسياسة الجودة مفهومة لدى العاملين	

	بالقسم
	تعتبر الإدارة العليا أن تحسين الجودة هو طريق لزيادة الأرباح
	تعي الإدارة العليا أهمية متطلبات الزبائن
	يحاول المديرون أن يجعلوا الشركة مكانا جيدا للعمل
	الوقت المخصص لمراجعة قضايا الجودة في اجتماعات ولقاءات الإدارة العليا كافي
	تركز الإدارة العليا على الجودة بغض النظر عن التكلفة (أي تدفع الشركة كلف مالية في سبيل الوصول إلى الجودة)
	يعتمد تقييم الإدارة العليا لأدائنا بشكل كبير على الجودة
	تحدد الإدارة العليا مصادر مالية كافية وملائمة نحو الجهود المبذولة لتحسين الجودة
	ترى الإدارة العليا أن الجودة أهم من التكلفة
إدارة القوى البشرية	يتم تدريب الموظفين على مهارات العمل (التقنية والمهنية)
	يتم تدريب الموظفين على العمل في المجموعة الفعالة وبناء الفرق في القسم
	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بالجودة داخل الشركة
	يتم تدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة
	هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتدريب الموظفين
	هناك توفر للمصادر اللازمة لتدريب الموظفين
	إدارة الموارد البشرية تتماشى مع خطط المنظمة المتعلقة بأداء الجودة
	يميز الموظفون ويقاس تقديرهم لدعمهم أهداف الجودة وأدائها
	يقوم رئيسي بتزويدي بتغذية راجعة عن العمل الذي أنجزه
	يظهر رئيسي ثقة كاملة في قدرتي على أداء العمل بشكل جيد
	اشعر بتحرر وعدم خوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع رئيسي
	يشارك الموظفون غير المشرفين في صنع قرارات الجودة
	هناك استمرار لبناء وفهم الجودة بين الموظفين
	يشجع الموظفون على إصلاح مشاكل الجودة

	التي تواجههم
	يتوفر لدى الموظفين المساعدات التقنية التي تساعدهم على حل مشاكل الجودة
إدارة جودة المورد	يعتمد اختيار المورد بناء على جودة المواد التي يتم توريدها بغض النظر عن السعر
	يتم اعتماد كافة الموردين حسب تصنيف النظام
	يتم الاعتماد على عدد محدود وموثوق ومعقول من الموردين
	يتم مشاركة الموردين في عملية تطوير المنتج
	هناك تغذية راجعة من الشركة إلى المورد عن خصائص وعيوب المنتج المورد إلى الشركة بعد انتهاء فترة الكفالة
	يتم تقديم مساعدات تقنية إلى المورد
	هناك وعي في الشركة عن العلاقة مغ المورد على أنها علاقة منفعة متبادلة
	يتم بناء علاقة طويلة الأجل مع الموردين
	المواصفات التي تزود إلى المورد واضحة
	المواد التي تصلني من الخارج تلبي حاجات العمل
	يتم التأكد من أن الموردين لديهم برامج جودة لموادهم ومنتجاتهم
	يتم اتخاذ الإجراء اللازم لتقييم وتحسين جودة الموردين واستجابتهم
	يتم فحص ومراجعة وتدقيق جودة المواد الداخلة إلى الشركة
	يتم تصنيف الموردين بناء على السعة الإنتاجية لهؤلاء الموردين
	يتم تصنيف الموردين بناء على الاستقرار المادي لهؤلاء الموردين
	يتم تصنيف الموردين بناء على القدرة التوصيلية لهؤلاء الموردين
إدارة العمليات	يتم استخدام خرائط السيطرة الإحصائية للسيطرة على العمليات
	يتم فحص أو مراجعة أو تدقيق العمل الذي يتم انجازه
	يتم فحص ومراجعة وتدقيق مدخلات العمليات
	يتم إجراء الفحص الذاتي للعمل الذي يتم انجازه من قبل الموظفين
	العمل والتعليمات المعطاة للموظفين واضحة
	العمل الذي أقوم به بسيط ومتكرر
	العمل الذي أقوم به يحتوي على شئ من

	التحدي
	يتم تطوير وتطبيق خطط واستراتيجيات قصيرة الأجل تركز على الجودة
	يتم الأخذ بعين الاعتبار معايير الأداء عند تطوير الأهداف قصيرة الأجل
	الحصول على شهادة الايزو هو البداية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة
التركيز على رضا الزبون	يتم تحديد التحسينات اللازمة لرضا الزبون
	أفكر في زبائننا عندما أقوم بعملي
	تقابل أهداف المنظمة توقعات الزبائن
	يظهر المديرون من خلال إجراءاتهم وعملهم وسلوكهم أن رضا الزبائن مهم جدا
	هناك آلية لاستطلاع آراء الزبائن حول أداء الشركة
	هناك اتصال بين الإدارة العليا والزبائن
	يتم التعامل مع الشكاوي المقدمة من الزبائن ومتابعتها والرد عليها
	يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم لإرضاء الزبائن
	يتم قياس رضا الزبائن الداخليين (الموظفين)
المشاركة وفرق العمل	الهيكل التنظيمي للشركة (مثل وسائل وخطوط الاتصال بين الوحدات التنظيمية) يدعم تحسين الجودة
	تفوض الإدارة العليا السلطة واتخاذ القرارات الاعتيادية والروتينية والبسيطة للموظفين
	تستخدم غالبا فرق العمل (لجان) مابين الأقسام والدوائر
	يتم تقييم كل المقترحات التي تقدم من قبل الموظفين
	اغلب مقترحات الموظفين تطبق وترى النور
	يتم تشجيع الموظفين على إبداء مقترحاتهم
	يتم تقديم مكافآت مالية للأشخاص الذين يقدمون مقترحات جيدة
بيانات الجودة والتغذية العكسية	تتوفر بيانات عن الجودة في الشركة مثل (معدلات الخطأ, معدلات التالف, شكاوى الزبائن)
	تستخدم بيانات الجودة لتقييم أداء المديرين والمشرفين
	يتم عرض بيانات الجودة في مواقع عمل الموظفين
	يتم استخدام بيانات الجودة لدى الإدارة العليا

	في اتخاذ القرارات
	تستخدم الإدارة الوسطى بيانات الجودة في عملية التخطيط والسيطرة
	يتم عرض التقدم نحو تحقيق أهداف الجودة في الشركة
توكيد الجودة	مواصفات الخدمة التي ينبغي تقديمها واضحة
	إجراءات تقديم الخدمة واضحة للموظف
	هناك مقارنة مرجعية مع شركات أخرى لنفس مجال العمل
	تعتبر الشركة قضايا الصحة والسلامة العامة من مسؤولياتها
	تعتبر الشركة قضايا الأمان العام مثل (التامين الصحي, الادخار) من مسؤولياتها
	تعتبر الشركة القضايا البيئية من مسؤولياتها
	تبرز الشركة التزامها بالجودة للمجتمع الخارجي
التحسين المستمر	الموظفون في القسم الذي اعمل به يحاولون تحسين مستويات أدائهم
	يؤمن الموظفون في القسم الذي اعمل به أن تحسين الجودة من مسؤولياتهم
	يحلل الموظفون في القسم الذي اعمل به أعمالهم بهدف إيجاد طرق أفضل لأداء العمل
	يتم تشجيع مشاركة الشركات المتخصصة من الخارج في تحسين الجودة
إدارة الجودة استراتيجيا	هناك قيادة فعالة للمديرين في قضايا الجودة
	هناك التزام للمديرين بالجودة من خلال مشاركتهم واتصالاتهم
	هناك تطوير وتطبيق لاستراتيجيات وخطط طويلة الأمد تركز على الجودة
	تؤخذ إدارة الجودة بعين الاعتبار في الخطة الإستراتيجية للشركة
	يؤخذ رضا الزبون بعين الاعتبار في الخطة الإستراتيجية للشركة
	تدعم الإدارة العليا عملية تحسين الجودة على المدى الطويل
	أهداف الجودة وسياستها مفهومة داخل الشركة
دور قسم الجودة	هناك وضوح في عمل ومسؤولية قسم الجودة
	يحظى قسم الجودة بأهمية الإدارة العليا
	هناك استقلالية في عمل قسم الجودة
	هناك فريق متخصص للجودة يستفاد منه كجهة استشارية

	هناك تنسيق بين قسم الجودة والأقسام الأخرى
	هناك دور بارز لقسم الجودة في تحسين جودة الأداء
	هناك دور لقسم الجودة في بث أهمية تلبية متطلبات الزبون
المناخ التنظيمي	هناك تغذية راجعة يزود بها الموظفون عن جودة أدائهم
	يعطى الموظف الأمان والثقة بالنفس من قبل الإدارة العليا في الشركة
	هناك اتصالات ضعيفة مابين الأقسام في الشركة
	اعرف جيدا ما هو متوقع مني
	اشعر بتحرر وعدم خوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع مسئولي
	عندما يكون هناك سبب, يستطيع الموظفون في الشركة قول ما يريدون دون خوف من العقاب
	نحن نشجع لتقديم اقتراحات لتحسين أعمالنا
	يشجع الموظفون على محاولة إيجاد طرق أفضل لانجاز العمل
	يشجع الإبداع الفعال في الشركة
	المبدعون يحصلون على مكافآت في الشركة
	الموظفون في الشركة قدامى ومتمرسون وأسسوا طرقا قديمة لانجاز العمل
	يقوم المشرفون في القسم الذي اعمل به باتخاذ قرارات مهمة دون استشارة الموظفين
	تؤخذ القرارات في الشركة بناء على حقائق من الواقع, وهي ليست قرارات عشوائية أو مزاجية
	يستمتع الموظفون في القسم الذي اعمل به مع زملائهم في العمل
	الزملاء في الشركة مثل العائلة الواحدة

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس هذه المحاور وعلى الشكل التالي: (1) غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) موافق بدرجة متوسطة، (4) موافق، (5) موافق بشدة.

3-6 الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

تم إجراء اختبار ثبات أداة الدراسة Instrument Reliability وذلك باستخراج معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ – ألفا،Cronbach Alpha) والوصول إلى معامل الثبات لأسئلة الاستبانات للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها في نفس الظروف التي استخدمت فيها للمرة الأولى (Zikmund, 1994). وقد تم إجراء هذا الاختبار لجميع الاستبانات وكالتالي:

استبانة الفئة الأولى من الموظفين: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الفئة الأولى من الموظفين، حيث بلغت قيمته لكل بعد من الأبعاد على النحو التالي كما هو مبين بالجدول (3-2)

جدول (3-2)

معامل الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد استبانة الفئة الأولى من الموظفين

البعد	عدد الأسئلة	معامل الاتساق الداخلي
الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	7	0.902
دور الإدارة العليا	17	0.910
إدارة القوى البشرية	15	0.892
إدارة جودة المورد	16	0.945
ادارة العمليات	10	0.852
التركيز على رضا الزبون	9	0.873
المشاركة وفرق العمل	7	0.824
بيانات الجودة والتغذية العكسية	6	0.927
توكيد الجودة	7	0.92
التحسين المستمر	4	0.899

إدارة الجودة استراتيجياً	7	0.82
دور قسم الجودة	7	0.841
المناخ التنظيمي	15	0.962
المجموع الكلي	**127**	**0.94**

استبانة الفئة الثانية من الموظفين: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة الفئة الثانية من الموظفين، حيث بلغت قيمته لكل بعد من الأبعاد على النحو التالي كما هو مبين بالجدول (3-3)

جدول (3-3)

معامل الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد استبانة الفئة الثانية من الموظفين

البعد	عدد الأسئلة	معامل الاتساق الداخلي
الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	3	0.926
دور الإدارة العليا	3	0.833
إدارة القوى البشرية	10	0.818
إدارة جودة المورد	1	0.901
ادارة العمليات	4	0.790
التركيز على رضا الزبون	3	0.955
المشاركة وفرق العمل	5	0.800
بيانات الجودة والتغذية العكسية	3	0.908
توكيد الجودة	2	0.887
التحسين المستمر	2	0.945
دور قسم الجودة	1	0.953
المناخ التنظيمي	15	0.931
المجموع الكلي	**52**	**0.98**

استبانة الموردين: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لاستبانة الموردين، حيث بلغت قيمته حوالي **0.635** ، وهي قيمة تدل أن قيمة معامل الثبات لأسئلة استبانة الموردين جيدة وضمن المدى المسموح به وقبوله (Zikmund, 1994).

استبانة المشتركين: تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لاستبانة المشتركين، حيث بلغت قيمته حوالي **0.923** ، وهي قيمة تدل أن قيمة معامل الثبات لأسئلة استبانة المشتركين ممتازة وضمن المدى المسموح به وقبوله (Zikmund, 1994).

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences SPSS) في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض هذه الدراسة، وفيما يلي عرض وتوضيح لأهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

3-7-1 أسلوب التحليل النوعي (Qualitative analysis):

استخدم هذا الأسلوب لتحليل محتوى بعض فقرات الاسبانات مثل : الأعمار والجنس وفترات الخدمة وغيرها من الجزء الأول من الاستبانات.

إضافة لذلك فقد تم استخدام هذا الأسلوب لتحليل محتوى البيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض الموظفين في الشركة. حيث تم اخذ الآراء حول مجموعة من الأمور المتعلقة بالأسباب التي قد تدفع الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، والإعاقات للوصول إلى هذه المنهجية، واثر الوصول إليها، بالإضافة إلى الالتزامات والأعباء المترتبة على الشركة للوصول إلى المنهجية.

3-7-2 أساليب التحليل الكمية (Quantitative analysis):

تم استخدام عدة أساليب إحصائية منها الأساليب الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانات المختلفة من اجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانات المختلفة. إضافة لذلك فقد تم استخدام عدة اختبارات إحصائية منها: كرونباخ ألفا بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق في متوسطات تقديرات أفراد العينات المختلفة نسبة إلى متغيرات مختلفة.

ولقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد استبانه الموظفين، ولكل سؤال من أسئلة استبانات الموردين والمشتركين.

ويبين الجدول رقم (3-4) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءا على المتوسط الحسابي (Zikmund, 1994).

جدول رقم (3-4)
معيار مقياس التحليل

المتوسط الحسابي	الدرجة
$1<\ldots<2.5$	ضعيفة
$2.5\leq\ldots<3.5$	متوسطة
$3.5\leq\ldots<5$	عالية

3-8 محددات الدراسة

لقد واجه الباحث عددا من الصعوبات والمشاكل خلال قيامه بهذه الدراسة، وتمثلت بما يلي:

1. محدودية الدراسات المحلية وصعوبة الحصول على دراسات مشابهة (عربية أو أجنبية) بسبب الافتقار إلى وعاء يحوي ما تم انجازه من دراسات في هذا المجال أو في أي مجال آخر.
2. خوف بعض الموظفين من تعبئة الاستبانات لظنهم بان أرائهم ستنعكس سلبا عليهم.
3. إن نتائج هذه الدراسة مرتبطة بوجهات نظر المبحوثين بالدرجة الأولى، مما قد ينعكس على مصداقية الدراسة.
4. العدد الكبير جدا من المشتركين مجال البحث وصعوبة اخذ عينة كبيرة منهم، إضافة إلى صعوبة الوصول إليهم بسبب عدم توفر وسائل الاتصال السريعة مثل E-mail.

الفصل الرابع

تحليل وعرض نتائج الدراسة

4-1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية في إطار الأهداف والأسئلة التي تم تحديدها في الفصل الأول، بالإضافة إلى وصف لخصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة.

ونظرا لان الدراسة قد بحثت في ثلاثة عينات "الموردين – المشتركين – موظفي الشركة"، فسيتم عرض الخصائص العامة لكل عينة على حدة.

4-2 وصف الخصائص العامة لعينات الدراسة

سيتم عرض الخصائص العامة لكل عينة من عينات الدراسة وكالتالي:

4-2-1 وصف الخصائص العامة للموردين عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (4-1) وصف الخصائص العامة للموردين عينة الدراسة

جدول (4-1)

توزيع عينة الموردين حسب متغيراتهم (ن=10)

المتغير	الفئة/المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
عمر شركتكم	اقل من 5 سنوات	3	30.0
	من5-10 سنوات	2	20.0
	من 11-15 سنة	2	20.0
	أكثر من 20 سنة	3	30.0
عمر العلاقة مع الشركة	اقل من 5 سنوات	4	40.0
	من5-10 سنوات	3	30.0

	من 11-15 سنة	1	10.0
	من 16-20 سنة	1	10.0
	أكثر من 20 سنة	1	10.0
عدد الموظفين في شركتكم	اقل من 10 موظفين	5	50
	من 10-20 موظف	3	30
	أكثر من 20	2	20
هل وقعت مشكلة مع الشركة وتم حلها	نعم	5	50.0
	لا	5	50.0
في حالة حدوث مشكلة مع الشركة فهل تكررت نفس المشكلة سابقاً	لا	10	100.0
	نعم	0	0
كم عدد المرات التي تعاملت بها مع الشركة	اقل من 5 مرات	4	40
	من 5-10 مرات	3	30
	أكثر من 10 مرات	3	30

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة كل فئة من الموردين عينة الدراسة وذلك حسب عمر الشركة قد تراوحت ما بين 20-30% ، وهذا يدل على أن الشركة لا تنحاز إلى الشركات القديمة التي يتجاوز عمرها10 سنوات، وان الشركات الحديثة لها نصيب من التعاملات مع الشركة وذلك حسب الأفضلية.

أما عن نسبة كل فئة من الموردين عينة الدراسة وذلك حسب عمر العلاقة مع الشركة فقد تراوحت ما بين 10-40%، ويمكن ملاحظة أن 70% من الشركات لها علاقة مع الشركة منذ اقل من 10 سنوات، وهو ما يعني أن معظم الشركات ذات علاقة حديثة مع الشركة. ويمكن تفسير ذلك بان التنافس في الآونة الأخيرة بين الشركات الموردة كان كبيرا نتيجة زيادة عددها، مما أدى إلى مشاركة العديد منها في عطاءات الشركة.

وفيما يتعلق بعدد الموظفين بالشركة الموردة، فقد بلغت تراوحت نسبة كل فئة من الموردين عينة الدراسة وذلك حسب عدد الموظفين فيها ما بين 20-50%، ويمكن ملاحظة أن معظم الشركات يقل فيها عدد الموظفين عن 20 موظف، وهذا يعود إلى بساطة طبيعة العمل في تلك الشركات والقائمة على البحث عن شركات مصنعة عن طريق الانترنت، إضافة إلى المراسلات مع الشركات المصنعة والشركة.

أما عن عدد المرات التي تعامل بها الموردون مع الشركة فقد تراوحت نسبة كل فئة من الموردين فيها ما بين 30-40%، وذلك اعتمادا على المنافسة التي كانت تتم بين الشركات للفوز بالعطاء المطروح لتوريد المواد المطلوبة.

وبالنظر إلى واقع حدوث مشاكل بين الشركة والمورد فقد تعرض 50% من الموردين لمشاكل مع الشركة، وقد تم التوصل لحلول لهذه المشاكل. ويمكن القول ومن خلال بحث المشاكل بين الشركة والمورد "وذلك حسب رأي بعض الموردين" بأن ابرز المشاكل كانت في عمليات الدفع أو في الاختلاف على بعض المواصفات الفنية للمواد التي تم توريدها.

أما عن تكرار نفس المشاكل بين الشركة والمورد فلم تتكرر نفس المشكلة السابقة التي حدثت بين المورد والشركة. وهو ما يدل على أن هناك إجراءات من الطرفين (الشركة والمورد) لمنع حدوث تكرار لنفس المشاكل السابقة.

4-2-2 وصف الخصائص العامة للمشتركين عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (4-2) وصف الخصائص العامة للمشتركين عينة الدراسة

جدول (4-2)

توزيع عينة المشتركين حسب متغيراتهم(ن=100)

المتغير	الفئة/المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	89	89.0
	أنثى	11	11.0
العمر	25 سنة فاقل	13	13.0
	من 26-30سنة	20	20.0
	من 31-35 سنة	22	22.0
	من 36-40سنة	15	15.0
	41 سنة فأكثر	30	30.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	52	52.0
	دبلوم كلية مجتمع	22	22.0
	بكالوريوس	22	22.0
	دراسات عليا	4	4.0
عمر الاشتراك	اقل من 5 سنوات	22	22.0
	من 5-10 سنوات	32	32.0
	أكثر من 10 سنوات	46	46.0
هل تم تحرير غرامة بحقك سابقاً نتيجة التلاعب بالعداد الكهربائي أو أي تجهيزات أخرى	نعم	17	17.0
	لا	83	83.0

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة الذكور في المشتركين عينة الدراسة قد بلغت 89%، في حين بلغت نسبة الإناث 11%.

أما عن توزيع المشتركين عينة الدراسة حسب العمر، فقد تراوحت نسبة كل فئة من المشتركين عينة الدراسة ما بين 13-30%.

أما عن توزيع المشتركين عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فيتضح أن النسبة العظمى من المشتركين عينة الدراسة هم من حملة شهادة الثانوية العامة فاقل والتي بلغت 52%.

وفيما يتعلق بتوزيع المشتركين عينة الدراسة حسب عمر الاشتراك، فان غالبية المشتركين عينة الدراسة والتي بلغت نسبتهم 46% ممن يزيد عمر الاشتراك لديهم عن 10 سنوات، وهو ما سيعزز رأي المشتركين عن الشركة نتيجة قدم العلاقة معها.

وبالنظر إلى نسبة المشتركين عينة الدراسة الذين تم تحرير غرامة بحقهم نتيجة التلاعب بالعداد الكهربائي أو أية تجهيزات أخرى فقد بلغت17%، وهي مرتفعة نسبيا.

4-2-3 وصف الخصائص العامة للفئة الأولى من الموظفين

يبين الجدول رقم (4-3) وصف الخصائص العامة للفئة الأولى من الموظفين عينة الدراسة

جدول (4-3)

توزيع أفراد العينة الأولى من الموظفين حسب متغيراتها(ن=45)

	الفئة/المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	36	80.0
	أنثى	9	20.0
العمر	25 سنة فاقل	7	15.6
	من 26-30سنة	14	31.1
	من 31-35 سنة	6	13.3
	من 36-40سنة	2	4.4
	40 سنة فأكثر	16	35.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	2	4.4
	بكالوريوس	38	84.4
	دراسات عليا	5	11.1
مدة الخدمة في الشركة	اقل من 5 سنوات	18	40.0
	من 5-10 سنوات	13	28.9
	من 11-15 سنة	0	0
	من16 - 20 سنة	2	4.4
	أكثر من 20 سنة	12	26.7
المستوى الوظيفي	مساعد مدير عام	6	13.3
	مدير دائرة	4	8.9
	رئيس قسم	24	53.3

	مهندس	11	24.4
التخصص العلمي	هندسة	27	60.0
	علوم مالية	10	22.2
	علوم إدارية	3	6.7
	أخرى	5	11.1

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة الذكور من الفئة الأولى من الموظفين عينة الدراسة بلغت 80%، في حين بلغت نسبة الإناث 20%.

أما عن توزيع الفئة الأولى من الموظفين عينة الدراسة حسب عمر كل منهم، فيتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من الموظفين هم من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة ، وهو ما يشير إلى توجه الإدارة نحو تعيين فئة الشباب والاعتماد عليهم خاصة في الأمور الهندسية والمستويات الإدارية الوسطى.

وبالنظر إلى توزيع الفئة الأولى من الموظفين عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فقد بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على ثانوية عامة فاقل 4.4%، بينما بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس 84.4%، في حين بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على دراسات عليا 11.1%، وهو ما يدل على اهتمام الشركة بتعيين ذوي المؤهلات العلمية ضمن المستويات الإدارية الوسطى والعليا.

أما فيما يتعلق بتوزيع الفئة الأولى من الموظفين عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الشركة، فيتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من الموظفين هم ممن تقل مدة خدمتهم بالشركة عن 10 سنوات ، ويمكن ربط ذلك بالفقرة الخاصة بالفئة العمرية الخاصة بالفئة الأولى من الموظفين حول أن الغالبية العظمى من الموظفين هم من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 35

سنة. وهذا يعني انه وفي العشر سنوات الأخيرة تم تعيين عدد كبير من الموظفين من فئة الشباب.

وبالنظر إلى توزيع الفئة الأولى من الموظفين عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي، فإن معظم الموظفين في هذه الفئة هم من مستوى الإدارة الوسطى "رئيس قسم".

أما عن توزيع الفئة الأولى من الموظفين عينة الدراسة حسب التخصص العلمي فقد بلغت نسبة الحاصلين على هندسة 60%، وبلغت نسبة الحاصلين على علوم مالية 22.2%، في حين بلغت نسبة الحاصلين على علوم إدارية 6.7%، أما الحاصلين على تخصصات أخرى فقد بلغت نسبتهم 11.1%. و بالنظر إلى النسب السابقة يتضح لنا بان معظم العاملين من موظفي الفئة الأولى هم من ذوي التخصصات الهندسية وذلك لان الشركة تمتاز بطبيعة عملها الهندسية الفنية.

4-2-4 وصف الخصائص العامة للفئة الثانية من الموظفين

يبين الجدول رقم (4-4) وصف الخصائص العامة للفئة الثانية من الموظفين عينة الدراسة

جدول (4-4)

توزيع أفراد العينة الثانية من الموظفين حسب متغيراتها(ن=84)

	الفئة/المستوى	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	65	77.4
	أنثى	19	22.6
العمر	25 سنة فاقل	18	21.4
	من 26-30 سنة	18	21.4
	من 31-35 سنة	15	17.9
	من 36-40 سنة	15	17.9
	41 سنة فأكثر	18	21.4
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	24	28.6
	دبلوم كلية مجتمع	28	33.3

	بكالوريوس	32	38.1
مدة الخدمة في الشركة	اقل من 5 سنوات	40	47.6
	من 5-10 سنوات	12	14.3
	من 11-15 سنة	9	10.7
	من16 - 20 سنة	13	15.5
	أكثر من 20 سنة	10	11.9
المستوى الوظيفي	إداري	58	69.0
	فني	23	27.4
	عامل	3	3.6
المجموع		84	100.0

يشير الجدول أعلاه إلى أن نسبة الذكور من الفئة الثانية من الموظفين عينة الدراسة بلغت 77.4%، في حين بلغت نسبة الإناث 22.6%.

أما عن توزيع الفئة الثانية من الموظفين عينة الدراسة حسب عمر كل منهم، فيتضح من الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من الموظفين هم من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة ، وهو ما يشير إلى توجه الإدارة نحو تعيين فئة الشباب والاعتماد عليهم في مختلف الوظائف الإدارية الدنيا بالشركة.

وبالنظر إلى توزيع الفئة الثانية من الموظفين عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فان الغالبية العظمي من الموظفين هم من حملة شهادة الدبلوم والبكالوريوس، وهو ما يدل على اهتمام الشركة بتعيين ذوي المؤهلات العلمية حتى ضمن الوظائف الفنية و الإدارية الدنيا.

أما فيما يتعلق بتوزيع الفئة الثانية من الموظفين عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في الشركة فيتضح من الجدول أعلاه أن غالبية الموظفين هم ممن تقل مدة خدمتهم بالشركة عن 10 سنوات ، ويمكن ربط ذلك بالفقرة الخاصة بالفئة العمرية الخاصة بالفئة الثانية من الموظفين

حول أن الغالبية العظمى من الموظفين هم من الشباب الذين تقل أعمارهم عن 35 سنة. و هذا يعني انه وفي العشر سنوات الأخيرة تم تعيين عدد كبير من الموظفين من فئة الشباب.

وبالنظر إلى توزيع الفئة الثانية من الموظفين عينة الدراسة حسب طبيعة العمل، فقد بلغت نسبة الإداريين 69%، وبلغت نسبة الفنيين 27.4%، في حين بلغت نسبة العمال3.6%. ويلزم الإشارة هنا إلى أن توزيع الاستبانات للفئة الثانية من الموظفين أظهرت أن نسبة الإداريين هي النسبة الأعلى، ولكن لا يمكن التعويل على هذه النسبة وذلك بسبب أن هناك عدد كبير من الموظفين (معظمهم من الفنيين) لم يقوموا بإرجاع الاستبانة مما أدى إلى زيادة نسبة الإداريين لنتائج الفئة الثانية من الموظفين.

3-4 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة:

تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تتمحور حول إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد، وفيما يلي سنحاول الإجابة على أسئلة الدراسة اعتمادا على ما تم جمعه وتحليله من بيانات:

السؤال الأول:

ما هي آراء العاملين في شركة كهرباء محافظة اربد نحو واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

للإجابة على هذا السؤال، سيتم النظر في فئتين من الموظفين، وفي كل فئة هناك مجموعة من الأبعاد التي سيتم تناولها والتي تشكل بمجملها الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

الفئة الأولى من الموظفين من بعض أصحاب الوظائف التخصصية ومستويات الإدارة الوسطى والعليا

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة الأولى من الموظفين على كل بعد من أبعاد الدراسة وعلى الأداة ككل، والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة الأولى من الموظفين على كل بعد من أبعاد الدراسة وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي(ن=45)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1		التركيز على رضا الزبون	3.61	0.71	عالية
2		توكيد الجودة	3.49	0.56	متوسطة
3		التحسين المستمر	3.46	0.64	متوسطة
4		دور قسم الجودة	3.43	0.70	متوسطة
5		إدارة العمليات	3.41	0.54	متوسطة
6		الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.39	0.60	متوسطة
7		المناخ التنظيمي	3.35	0.70	متوسطة
8		إدارة الجودة استراتيجياً	3.32	0.74	متوسطة
9		دور الإدارة العليا	3.28	0.65	متوسطة
10		إدارة جودة المورد	3.22	0.58	متوسطة
11		المشاركة وفرق العمل	3.14	0.86	متوسطة
12		إدارة القوى البشرية	3.10	0.76	متوسطة
13		بيانات الجودة والتغذية العكسية	2.90	0.84	متوسطة

* الدرجة القصوى من (5)

يتبين من الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية دلت جميعها على درجة التقدير المتوسطة من قبل العاملين لجميع الأبعاد والتي تراوحت بين (2.90 – 3.49) باستثناء بعد التركيز على رضا الزبون الذي حظي بدرجة تقدير عالية وبمتوسط حسابي (3.61). أما الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد فقد تراوحت بين (0.54 – 0.84) و هو ما يدل على

إجماع العينة وعدم وجود تشتت في آرائهم حول الإجابات الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، وسيتم مناقشة كل مجال من المجالات التي تم بحثها كالتالي:

جاء **بعد (التركيز على رضا الزبون)** في المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية، حيث يتبين من النتائج بان هناك إجراءات متبعة في الشركة والتي تركز على رضا الزبون، مثل قيام الشركة بوضع أنظمة حوافز للموظفين المعنيين بإيصال الخدمة للمشتركين وذلك من اجل سرعة إيصال وتقديم الخدمة لهم، إضافة إلى أن إدارة الشركة تقوم بمتابعة معظم الشكاوى التي يتم تقديمها من أي مشترك. إلا أن هناك خلل في بعض الإجراءات المتبعة داخل الشركة والتي تعنى بالتركيز على رضا الزبائن مثل محدودية تفعيل آلية لاستطلاع آراء الزبائن حول أداء الشركة، وعدم تحفيز الموظفين لإرضاء الزبائن من نواحي أسلوب والية تقديم الخدمة، وعدم قياس الرضا الوظيفي للموظفين بطريقة فعالة.

وجاء **بعد (توكيد الجودة)** بدرجة تقدير متوسطة، حيث يتبين من النتائج بان الشركة تقوم بمقارنة أدائها مع أداء نظيراتها من الشركات سواء المحلية أو الإقليمية "Bench marking" ولكن بطريقة بسيطة وغير منهجية، إضافة لذلك فان الشركة تقوم ببيان التزامها بالجودة للمجتمع الخارجي سواء من مشتركين أو موردين عن طريق الشعارات غالبا وليس عن طريق الأفعال. أما فيما يتعلق بالتزام الشركة بالقضايا البيئية فان الشركة ملتزمة إلى حد ما ببعض الإجراءات المتعلقة بالبيئة إلا أن هناك خلل بإجراءات أخرى لها علاقة بالبيئة مثل التلوث البصري الناجم من إنشاء الشبكات بطريقة غير منظمة مما يسبب الإزعاج للناظر إليها.

أما **بعد (التحسين المستمر)** فقد جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين من النتائج عدم قيام الموظفين بتحليل أعمالهم بغية إيجاد طرق أفضل للقيام بأعمالهم، وذلك حتى يتم استغلال وقت

العمل بشكل فعال والوصول إلى الأهداف المطلوبة بأقصر وأفضل الطرق، وقد يعزى ذلك إلى سوء أسلوب تقييم الأداء الذي يتم من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم، حيث لا يتم التقييم ضمن الأسس السليمة، ولا يتم تزويد الموظفين بتغذية راجعة عن أدائهم مما يحول دون قيام الموظفين بمراجعة أعمالهم وتحسين أدائهم. إضافة إلى عدم تشجيع مشاركة الشركات المتخصصة من الخارج في تحسين الجودة.

أما **بعد (دور قسم الجودة)** فقد جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين من النتائج بان هناك حاجة لتعزيز دور قسم الجودة في تحسين جودة الأداء وعدم اقتصاره على تأكيد تطبيق إدارة الجودة ISO9001:2000 ، إضافة إلى ضرورة قيام قسم الجودة ببث أهمية تلبية متطلبات الزبون (الداخلي والخارجي)، وقد يعزى سبب عدم قيام قسم الجودة بهذا العمل إلى قلة الكادر البشري العامل في هذا القسم وبشكل كبير جدا مقارنة مع الأعمال المطلوبة منه. وهذا ما يتطلب توفير كادر مؤهل للعمل بهذه المهام المطلوبة.

وجاء **بعد (إدارة العمليات)** بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج عدم استخدام الطرق المنهجية للمراقبة والسيطرة على العمليات مثل خرائط السيطرة الإحصائية، إضافة إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار لمعايير الأداء عند تطوير الأهداف قصيرة الأجل لمختلف الوحدات التنظيمية، وعدم امتلاك المهارات الإدارية الكافية من قبل بعض الموظفين لمراجعة العمليات التي يقومون بها ووضع الاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تركز على الجودة. ويرى الباحث أن السبب في ذلك هو عدم العمل بطريقة إدارية تعتمد على الأساليب الحديثة في الإدارة إضافة إلى عدم تدريب الموظفين وتأهيلهم بالشكل المناسب للعمل بالطريقة الإدارية السليمة، ولا يوجد ما يشجع الموظفين أو يجبرهم للقيام بذلك.

أما **بعد (الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة)** فقد جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج بان هناك نقص بالمعرفة لدى الإدارة العليا حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعدم قيام إدارة الشركة بما يكفي لنشر أهمية هذا المفهوم بين وحدات الشركة التنظيمية من خلال قنوات الاتصال المختلفة، إضافة إلى اعتقاد الكثير من الموظفين أن الجودة هي مسؤولية أشخاص وأقسام محددة. ويعتقد الباحث أن نقص ثقافة الجودة بين الموظفين وما تحققه الجودة من ارتقاء بالعمل هو السبب الذي لا يجعل الكثير من الموظفين يأبهون بالجودة وتعلمها وتطبيقها.

وجاء **بعد (المناخ التنظيمي)** بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج ضعف التغذية الراجعة التي يزود بها الموظفون عن جودة أدائهم، إضافة إلى شعور الموظف بقلة الأمان والثقة بالنفس التي تعطى له من قبل الإدارة العليا وهو ما أكد عليه الموظفون بان رؤساءهم يقومون باتخاذ قرارات مهمة دون استشارتهم. إضافة لذلك، فان النتائج قد بينت أيضا أن الموظفين لا يستطيعون قول ما يريدون "عندما يكون هناك سبب" دون خوف من العقاب، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو سوء أسلوب تطبيق تقييم الأداء المستخدم من قبل الرؤساء، إضافة إلى عدم تدريب الموظفين على طريقة المشاركة الفعالة وإبداء الرأي البناء وذلك بتصغير آرائهم المقترحة وعدم ايلاء الأهمية لها، وسيادة ثقافة "أنا" لدى بعض الرؤساء لبيان أن كل شئ ايجابي يتم هو من مقترحه وعمله، وكذلك عدم تفسير سبب اتخاذ بعض القرارات للمرؤوسين من قبل الرؤساء، وهو إما بسبب تصغير آراء المرؤوسين أو بسبب مزاجية الرؤساء.

وجاء **بعد (إدارة الجودة استراتيجيا)** بدرجة تقدير متوسطة، حيث بينت النتائج محدودية القيادة الفعالة للمدراء في قضايا الجودة، وضعف التزام المدراء بالجودة من خلال مشاركتهم واتصالاتهم، إضافة إلى محدودية الفهم لأهداف الجودة وسياستها داخل الشركة. ويرى الباحث

بان نقص الوعي حول مفهوم وأبعاد الجودة وضعف المهارة الإدارية لدى المدراء يحول دون وضع استراتيجيات طويلة الأمد تركز على الجودة.

وجاء **بعد (دور الإدارة العليا)** بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج بان الإدارة العليا لا تقوم بتقييم جودة الأداء بشكل كافي، إضافة إلى أن تقييم الإدارة العليا للأداء لا يعتمد بشكل كبير على الجودة. إضافة لذلك فان الإدارة العليا لا تحدد المصادر المالية الكافية والملائمة نحو الجهود المبذولة لتحسين الجودة وما يؤكد ذلك أن الإدارة العليا قد لا تركز على الجودة إذا كانت الكلفة المترتبة على ذلك عالية. ويرى الباحث أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو نقص الوعي لدى الرؤساء حول أهمية وفائدة إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى الصورة النمطية التي قد تشكلت لدى العاملين حول أن الجودة ليست سوى مضيعة للوقت ولا جدوى من تطبيقها لأنه لا مكان لها في الشركة.

وفي **بعد (إدارة جودة المورد)** فقد كانت درجة التقدير متوسطة، حيث تبين النتائج إلى عدم مشاركة الموردين في تطوير المنتج، إضافة إلى قلة المساعدات التقنية التي تقدم للموردين. كذلك فانه لا يتم التأكد من أن الموردين لديهم برامج جودة لموادهم وبرامجهم، إضافة إلى عدم إدخال تقييم الموردين في عملية تحليل وإحالة عطاءات الشركة. ويرى الباحث أن السبب الرئيسي وراء ذلك هو اعتقاد الموظفين بان علاقة المنفعة مع الموردين هي أحادية الجانب من قبل المورد، أي أن المورد هو بحاجة إلى الشركة نتيجة المنفعة المادية التي يجنيها من خلال توريد المواد للشركة، لذلك يتم التعامل معه أحيانا بنظرة فوقية دون ايلاء أية أهمية له.

وجاء **بعد (المشاركة وفرق العمل)** بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج إلى الافتقار لفرق العمل مابين الأقسام والدوائر المختلفة، إضافة إلى أن الإدارة العليا لا تفوض السلطة واتخاذ القرارات الاعتيادية والروتينية البسيطة للموظفين. أيضا فان الهيكل التنظيمي للشركة قد لا يدعم تحسين الجودة. ويرى الباحث بان السبب في عدم وجود فرق العمل بين الأقسام والدوائر

المختلفة هو عدم تفويض الصلاحيات للموظفين، حيث أن تشكيل أي فريق عمل يتطلب تفويض أعضاء ذلك الفريق لبعض الصلاحيات التي يحتاجها دون الرجوع إلى المسئولين في كل شئ. إضافة لذلك فان الهيكل التنظيمي وبالوضع الحالي قد يؤدي إلى زيادة خطوط الاتصال بين الوحدات التنظيمية وجعل كل وحدة تنظيم رئيسية كسلطة مستقلة بحد ذاتها.

وجاء **بعد (إدارة القوى البشرية)** بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج بان الموظفين لا يميزون ولا يقاس تقديرهم لدعمهم أهداف الجودة وأدائها، إضافة إلى عدم إشراك الموظفين غير المشرفين في صنع قرارات الجودة و قلة تدريبهم على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. كذلك قلة المساعدات التقنية التي تساعد الموظفين على حل مشاكل الجودة التي تواجههم. ويرى الباحث بان السبب الرئيسي في ذلك هو عدم الاقتناع بمفهوم الجودة من قبل الرؤساء، ذلك أن من يقوم بعمله بما يخدم أهداف الجودة ومن لا يراعي في عمله أهداف الجودة يميز ويقيم بنفس الطريقة.

أما **بعد (بيانات الجودة والتغذية العكسية)** فقد جاء بدرجة تقدير متوسطة. حيث تبين النتائج عدم وجود بيانات للجودة في الشركة مثل معدلات الخطأ، معدلات التالف ، وشكاوي الزبائن، مما يؤدي إلى عدم تقييم أداء المدراء والمشرفين بناء على هذه البيانات إضافة إلى عدم المقدرة على عرض هذه البيانات في مواقع عمل الشركة وعدم استخدامها من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات وعملية التخطيط والسيطرة. ويرى الباحث بان السبب الرئيسي في عدم توفر بيانات عن الجودة يعزى بالأساس إلى عدم وجود الأدوات اللازمة لذلك وعدم توفر الكوادر البشرية للقيام بهذه المهمة.

أما تقدير أفراد الفئة الأولى من الموظفين عن فقرات الأداة ككل فكان بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.57) وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأنه ومن وجهة نظر

الفئة الأولى من الموظفين، فان أبعاد إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة إجمالية متوسطة، مع وجود بعض الخلل والعيوب في الإجراءات الداخلية والأنظمة المتبعة.

ولمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين تعزى إلى متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي والتخصص)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على أداة الدراسة ككل وحسب متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي)، إضافة إلى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق والجدول (4-6) يبين ذلك.

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي، والتخصص) (ن=45)

المتغير	الفئة/المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	36	3.42	0.50	*0.009
	أنثى	9	2.84	0.55	
العمر	25 سنة فاقل	7	3.29	0.49	0.540
	من 26-30سنة	14	3.10	0.49	
	من 31-35 سنة	6	3.34	0.49	
	من 36-40سنة	2	2.68	0.14	
	41 سنة فأكثر	16	3.55	0.61	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	2	3.59	0.80	0.557
	بكالوريوس	38	3.29	0.56	
	دراسات عليا	5	3.28	0.52	
مدة الخدمة في الشركة	اقل من 5 سنوات	18	3.21	0.55	0.133
	من 5-10 سنوات	13	3.15	0.39	
	من16 - 20 سنة	2	3.62	0.35	

	0.69	3.55	12	أكثر من 20 سنة	
*0.004	0.42	3.91	6	مساعد مدير عام	المستوى الوظيفي
	0.20	3.60	4	مدير دائرة	
	0.54	3.11	24	رئيس قسم	
	0.51	3.27	11	مهندس	
0.396	0.60	3.23	27	هندسة	التخصص العلمي
	0.51	3.30	10	علوم مالية	
	0.41	3.46	3	علوم إدارية	
	0.45	3.60	5	أخرى	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$)

يتبين من الجدول (4-6) الآتي:

- وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطي تقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور حيث بلغت قيمة(ف=7.955) وبدلالة إحصائية (0.009). ويمكن تفسير ذلك بان الإناث في هذه الفئة من الموظفين في الشركة هم اقل مشاركة من الذكور في مختلف النشاطات الإستراتيجية في الشركة وخاصة في مجالات اتخاذ القرار، مما قد يكون سببا في عدم رضا الإناث عن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة(ف = 0.792) وبدلالة إحصائية (0.540).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف = 0.598) وبدلالة إحصائية (0.557). ويمكن تفسير ذلك بان الغالبية

العظمى من الفئة الأولى من الموظفين هم من حملة الشهادات العليا مما يجعل لديهم إدراك لمفهوم وطبيعة الأسئلة حول إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير مدة الخدمة في الشركة، حيث بلغت قيمة (ف = 2.025) وبدلالة إحصائية (0.133).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير التخصص العلمي، حيث بلغت قيمة (ف = 1.025) وبدلالة إحصائية (0.396). ويمكن تفسير ذلك بان المفاهيم التي تم التطرق إليها بالأسئلة المطروحة كانت تحاكي عمل كل واحد من أفراد هذه الفئة بغض النظر عن تخصصه العلمي مما جعل إجابة أفراد هذه العينة تتناغم مع بعضها نسبة إلى التخصص العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الأولى من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، ولصالح مستوى مساعد مدير عام، حيث بلغت قيمة (ف = 5.513) وبدلالة إحصائية (0.004). ويمكن تفسير ذلك بان مساعدي المدير العام لديهم نظرة ايجابية حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي يعتبرون فيها أن قيامهم بدعم مفاهيم الجودة يجعلهم قدوة لمرؤوسيهم، مما يساعد في نشر هذا المفهوم لدى العاملين.

الفئة الثانية من الموظفين الاعتياديين والفنيين والعمال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على كل بعد من أبعاد الدراسة وعلى الأداة ككل، والجدول (4-7) يبين ذلك.

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على كل بعد من أبعاد الدراسة وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=84)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1		توكيد الجودة	3.56	0.92	عالية
2		التحسين المستمر	3.51	0.92	عالية
3		الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.42	0.68	متوسطة
4		إدارة العمليات	3.30	0.56	متوسطة
5		التركيز على رضا الزبون	3.30	0.96	متوسطة
6		المناخ التنظيمي	3.30	0.61	متوسطة
8		دور الإدارة العليا	3.17	0.89	متوسطة
9		إدارة القوى البشرية	3.01	0.94	متوسطة
11		بيانات الجودة والتغذية العكسية	3.00	0.97	متوسطة
12		المشاركة وفرق العمل	2.70	0.86	متوسطة

* الدرجة القصوى من (5)

يتبين من الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية دلت جميعها على درجة التقدير المتوسطة من قبل العاملين من الفئة الثانية لجميع الأبعاد والتي تراوحت بين (2.70 – 3.42) باستثناء بعدي توكيد الجودة والتحسين المستمر اللتان حظيتا بدرجة تقدير عالية وبمتوسطي حسابي (3.56 – 3.51) على التوالي. أما الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد فقد تراوحت بين (0.56 – 0.97) و هو ما يدل على إجماع العينة وعدم وجود تشتت في آرائهم حول الإجابات الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة، باستثناء ركيزتي دور قسم الجودة وإدارة جودة المورد والتي كانت الانحرافات المعيارية لهما (1.03 – 1.05) على التوالي. وسيتم مناقشة كل مجال من المجالات التي تم بحثها كالتالي:

جاء **مجال(توكيد الجودة)** في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية، وتبين هذه النتائج أن مواصفات وإجراءات تقديم الخدمة للمشتركين واضحة من قبل العاملين. ويرى الباحث بأن

الكفاءة التي يتمتع بها العاملون تجعلهم يدركون وبشكل كبير ما هو مطلوب منهم وذلك نتيجة تدريبهم وتأهيلهم بشكل جيد على أمور العمل الفنية.

مجال(التحسين المستمر) بدرجة تقدير كبيرة، وتبين هذه النتائج بان العاملين يقومون بمراجعة الخطوات التي يقومون بها لانجاز الأعمال الموكلة إليهم. ويرى الباحث بان العاملين من هذه الفئة يقومون بذلك لتوفير وقت العمل الذي يقومون به سواء كان ذلك للانتهاء من العمل مبكرا، أو لانجاز اكبر كم من العمل لمن يتقاضى الحوافز.

(الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة) بدرجة تقدير متوسطة، وهذا يدل على أن هناك إجراءات متبعة لنشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتوعية حول هذا المفهوم من قبل الشركة عن طريق الشعارات التي يتم نشرها. إلا أن هناك حاجة للتركيز أكثر على مثل هذه الإجراءات بحيث يتم توعية العاملين عن طريق بيان ما هو المفهوم وبشكل مبسط ليستطيعوا فهمه، إضافة إلى بيان دور الموظفين في الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وما سيعود عليهم بالفائدة منه.

(إدارة العمليات) بدرجة تقدير متوسطة، وهذا يدل على أن التعليمات التي تعطى للموظفين من قبل رؤسائهم لانجاز أعمالهم واضحة إلى حد ما، إضافة إلى وجود نوع من التحدي للأعمال التي يقوم بها الموظفون. وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض الحالات الشاذة في العمل والتي لا تحكمها إجراءات معينة وثابتة بحيث تخضع لرأي واجتهاد الموظف.

(التركيز على رضا الزبون) بدرجة تقدير متوسطة، وهذا يدل على أن ما يتم من قبل الموظفين في عملهم حول تحقيق رضا الزبائن غير كافي، وقد يرجع ذلك إلى عدم تحفيز الموظفين لإرضاء الزبائن من نواحي أسلوب والية تقديم الخدمة، وعدم قياس رضا الزبائن الداخليين بطريقة فعالة (الموظفين).

(**المناخ التنظيمي**) بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج ضعف التغذية الراجعة التي يزود بها الموظفون عن جودة أدائهم، إضافة إلى شعور الموظف بقلة الأمان والثقة بالنفس التي تعطى له من قبل الإدارة العليا وهو ما أكد عليه الموظفون بان رؤساؤهم يقومون باتخاذ قرارات مهمة دون استشارتهم. إضافة لذلك، فان النتائج قد بينت أيضا أن الموظفين لا يستطيعون قول ما يريدون "عندما يكون هناك سبب" دون خوف من العقاب. وهو ما يبين عدم تقبل العديد من الرؤساء والمدراء للرأي الآخر من قبل موظفيهم. ويمكن تفسير ذلك بان هناك نوع من البيروقراطية في الإجراءات المتبعة للتعامل مع الموظفين من قبل رؤسائهم، إضافة إلى وجود خلل في أسلوب تقييم الأداء الذي يتم من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم والذي يفتقر إلى تزويد الموظفين بتغذية راجعة عن أدائهم إضافة إلى التقييم المبني على النظرة العامة عن الموظف.

(**دور الإدارة العليا**) بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج أن هناك خلل في قيام الرؤساء بتوضيح مفهوم الجودة للعاملين معهم، إضافة إلى استبعاد عنصر جودة من تقييم أداء الموظفين. ومما أجاب عنه الموظفون كذلك بان بعض الرؤساء لا يجعلون الشركة مكانا جيدا للعمل. ويمكن تفسير ذلك بان نقص الوعي حول مفهوم الجودة لدى الرؤساء يجعلهم غير قادرين على توعية العاملين معهم. إضافة لذلك فان الشخصية الحدية التي يتمتع بها بعض الرؤساء والتعامل الطبقي معهم تجعل من جو الشركة غير مريح للعمل.

(**إدارة القوى البشرية**) بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج أن تدريب الموظفين على مفاهيم الجودة وما يرتبط من عملهم في تحقيق أهداف الجودة ليس كافيا، وقد ينعدم في بعض الأحيان. إضافة إلى عدم إشراك الموظفين غير المشرفين في قرارات الجودة. ويرى الباحث بان اعتقاد بعض المسئولين بان الجودة هي من مسؤولية أشخاص معينين وانه لا جدوى من

تطبيقها في الشركة يجعل المسئولين لا يأبهون بتدريب العاملين معهم إضافة إلى اتخاذهم لقرارات أحادية من طرفهم فقط.

(بيانات الجودة والتغذية العكسية) بدرجة تقدير متوسطة، حيث تبين النتائج انه لا توجد أية معلومات متوفرة للموظفين عن بيانات الجودة مثل معدلات الخطأ، معدلات التالف وشكاوى الزبائن، وهو ما يجعل الموظفين في نوع من الغياب عما يتوجب عليهم تحقيقه من أهداف. ويرى الباحث بان السبب الرئيسي في عدم توفر بيانات عن الجودة يعزى بالأساس إلى عدم وجود الأدوات اللازمة لذلك وعدم توفر الكوادر البشرية للقيام بهذه المهمة.

مجال(المشاركة وفرق العمل) بدرجة تقدير متوسطة. حيث تبين النتائج أن تفويض اتخاذ القرارات الروتينية والاعتيادية والبسيطة للموظفين محدود، إضافة إلى انه من الضروري إيجاد آلية لتشجيع الموظفين لتقديم مقترحات بناءة، ودراسة هذه المقترحات جديا وعرضها ومكافأة أصحابها.

أما تقدير أفراد الفئة الثانية من الموظفين عن فقرات الأداة ككل فكان بمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.61) وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأنه ومن وجهة نظر الفئة الأولى من الموظفين، فان أبعاد إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة إجمالية متوسطة، مع وجود بعض الخلل والعيوب في الإجراءات الداخلية والأنظمة المتبعة.

ولمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين تعزى إلى متغير(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على أداة الدراسة ككل وحسب متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي)، إضافة إلى

استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق والجدول (4-8) يبين ذلك.

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمستوى الوظيفي) (ن=84)

المتغير	الفئة/المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	65	3.16	0.65	0.823
	أنثى	19	3.27	0.40	
العمر	25 سنة فاقل	18	3.26	0.58	0.955
	من 26-30سنة	18	3.22	0.57	
	من 31-35 سنة	15	3.19	0.66	
	من 36-40سنة	15	3.08	0.43	
	41 سنة فأكثر	18	3.15	0.78	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	24	3.18	0.70	0.886
	دبلوم كلية مجتمع	28	3.13	0.64	
	بكالوريوس	32	3.23	0.50	
مدة الخدمة في الشركة	اقل من 5 سنوات	40	3.35	0.53	*0.011
	من 5-10 سنوات	12	2.87	0.48	
	من 11-15 سنة	9	3.19	0.45	
	من16 - 20 سنة	13	2.69	0.60	
	أكثر من 20 سنة	10	3.53	0.71	
المستوى الوظيفي	إداري	58	3.27	0.49	0.511
	فني	23	2.93	0.79	
	عامل	3	3.34	0.75	

يتبين من الجدول (4-8) :

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت

قيمة (ف=0.051) وبدلالة إحصائية (0.823). و يمكن تفسير ذلك بان الذكور والإناث في هذه الفئة يقومون بنفس العمل وبنفس المستوى دون إشراك احدهما في العمل أكثر من الآخر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة (ف = 0.166) وبدلالة إحصائية (0.955). ويمكن تفسير ذلك بان المستوى العلمي والفكري المتقارب لدى هذه الفئة كان العامل المؤثر في مدى فهم وإدراك الفئة الثانية من الموظفين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف = 0.121) وبدلالة إحصائية (0.886). ويمكن تفسير ذلك بان معظم أفراد هذه العينة من حملة درجة الدبلوم والبكالوريوس، ولديهم نفس مستوى الإدراك والفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة (ف = 0.677) وبدلالة إحصائية (0.511). ويمكن تفسير ذلك بان طبيعة المستوى الوظيفي الذي تعمل به هذه الفئة من الموظفين هو من المستويات الدنيا، ولان انخراط هذه الفئة بالعمل "بسبب طبيعة مستواها الوظيفي" هو بنفس المستوى، فان مدى فهم وإدراك هذه الفئة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة هو بنفس الدرجة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد الفئة الثانية من الموظفين على الأداة ككل تعزى لمتغير مدة الخدمة في الشركة ولصالح

من لهم أكثر من 20 سنة خدمة بالشركة، حيث بلغت قيمة (ف = 3.549) وبدلالة إحصائية (0.011). ويمكن تفسير ذلك بأنه ونظرا لتعاقب إدارتين مختلفتين في الشركة واختلاف أجواء العمل سابقا وحاليا، فان الموظف المخضرم يرى أن الوضع الحالي للشركة أفضل من الوضع السابق، وهذا ما جعل إجابتهم تبنى على مقارنة مرجعية بين الماضي والحاضر.

ويمكن مقارنة نتائج الفئة الأولى من الموظفين مع نتائج الفئة الثانية كما هو مبين في الجدول (4-9) مع العلم بان بعد "إدارة الجودة استراتيجيا" لم يتم التطرق إليه في الفئة الثانية من الموظفين وذلك لان بنود هذا البعد تعنى بالمستويات الإدارية الوسطى والعليا.

جدول (4-9)

مقارنة نتائج الفئة الأولى من الموظفين مع نتائج الفئة الثانية

		الفئة الأولى		الفئة الثانية	
الرقم	المجال	درجة التقدير	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الانحراف المعياري
1	الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة	متوسطة	0.60	متوسطة	0.68
2	دور الإدارة العليا	متوسطة	0.65	متوسطة	0.89
3	إدارة القوى البشرية	متوسطة	0.76	متوسطة	0.94
4	إدارة جودة المورد	متوسطة	0.58	متوسطة	1.05
5	إدارة العمليات	متوسطة	0.54	متوسطة	0.56
6	التركيز على رضا الزبون	عالية	0.71	متوسطة	0.96
7	المشاركة وفرق العمل	متوسطة	0.86	متوسطة	0.86
8	بيانات الجودة والتغذية العكسية	متوسطة	0.84	متوسطة	0.97
9	توكيد الجودة	متوسطة	0.56	عالية	0.92

10	التحسين المستمر	متوسطة	0.64	عالية	0.92
11	إدارة الجودة استراتيجيا	متوسطة	0.74		
12	دور قسم الجودة	متوسطة	0.70	متوسطة	1.03
13	المناخ التنظيمي	متوسطة	0.70	متوسطة	0.61

ويمكن القول بان رأي الموظفين حول أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركة متقاربة جدا، ولكن هناك اختلاف في ثلاثة أبعاد كما هو واضح بالجدول أعلاه، ويمكن تفسير ذلك بان عدد الأسئلة التي تم بحثها من خلال الاستبانة للفئة الأولى من الموظفين هي أكثر من الأسئلة التي تم بحثها من خلال الاستبانة للفئة الثانية من الموظفين، ذلك أن الأسئلة التي تم وضعها ضمن الأبعاد للفئة الثانية من الموظفين تحاكي مستوى عملهم، أي انه تم اخذ آرائهم نسبة إلى مستوى تعمقهم بمفهوم الجودة وذلك حسب عمل كل منهم، وهو ما يجعل بعض الإجابات للفئة الأولى من الموظفين أكثر دقة من الفئة الثانية.

وبمقارنة نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (المناصير،1994) التي أجريت على سلطة الكهرباء الأردنية قبل تقسيمها إلى شركات مختلفة (شركة توليد الكهرباء المركزية وشركة الكهرباء الوطنية وشركة توزيع الكهرباء) يتضح وبعد مقارنة نفس الأبعاد التي تم التطرق إليها في دراسة المناصير (الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة – دور الإدارة العليا – التركيز على العميل – المشاركة وفرق العمل) أن هناك تقارب كبير في النتائج التي خلصت إليها الدراستين، حيث بينت الدراسة إلى وجود بعض الخلل في بعض الإجراءات الداخلية في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي وأنظمة الحوافز والمكافآت ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.

أما دراسة (أبو ليلى، 1998) التي أجريت في شركة الاتصالات الأردنية (كشركة خدمية) وذلك قبل عملية الخصخصة فان نتائج الدراسة تطابقت مع نتائج الدراسة الحالية من حيث المعوقات التي تواجه المنظمة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، والتي كان أبرزها عدم القدرة على توفير نظام مكافآت فعال، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الشركة ووجود بعض الخلل في الاتصال بين مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة.

وبالنظر إلى دراسة (النيادي، 1999) والتي بحثت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات ، فان هناك تطابق بين نتيجة الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أن المنظمات الخدمية العامة هي اقل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة من المنظمات الخاصة، وهو ما خلصت إليه الدراسة من أن تبني شركة كهرباء محافظة اربد (كشركة خدمية عامة) لمنهجية إدارة الجودة الشاملة تأتي بدرجة متوسطة. وهذه النتيجة تتفق كذلك مع دراسة (**Rosenhoover *et al*, 1996**) والتي بينت أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص يفوق بكثير استخدامها في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبمقارنة العوامل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي في كل من أوروبا وأمريكا والتي خرجت بها دراسة (**Sureshchandar *et al*, 2001**) نجد أن هناك بعض الاختلاف في بعض العوامل، ولكن هذا الاختلاف هو في العدد والمسمى وليس في المضمون.

أما ما خرجت به الدراسة الحالية حول الثقافة التقليدية الداخلية داخل المنظمة وأثرها على تطبيق هذه المنهجية والصعوبة في تغيير هذه الثقافة إلى ثقافة إدارة الجودة الشاملة فقد أكدت عليها دراسة (**Claver *et al*, 2001**) إلى أن تحول ثقافة المنظمة من الإطار التقليدي إلى إطار

إدارة الجودة الشاملة هي عملية معقدة صعبة وبحاجة إلى نظرة طويلة الأمد لتحقيقها إضافة إلى أثرها الكبير على نجاح تطبيق هذه المنهجية.

السؤال الثاني:

ما هو مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين من قبل الشركة من وجهة نظر المستهلكين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشركين على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة وعلى الأداة ككل، والجدول (4-10) يبين ذلك.

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشركين على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=100)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	1	عند زيارة الشركة لانجاز معاملة، فمن السهل إيجاد القسم المعني بموضوع المعاملة	4.18	1.00	عالية
2	2	المعلومات المقدمة لتقديم طلب اشتراك جديد واضحة وخالية من الغموض	4.17	0.94	عالية
3	9	من الأفضل تحديد الفترة المتوقعة لقراءة العداد (تحديد تاريخ القراءة)	4.17	0.95	عالية
4	4	الموظف في قسم الاشتراكات متعاون ويعطني كل الاهتمام	4.16	1.10	عالية
5	5	الوقت المستغرق لتقديم طلب اشتراك جديد غير طويل	4.10	1.09	عالية
5	3	المعلومات المقدمة لتقديم طلب اشتراك جديد كافية دون الحاجة للرجوع مرات متعددة	4.07	1.07	عالية
5	5	يتم تركيب التجهيزات الكهربائية وإيصال التيار بحرفية عالية وإتقان في العمل، بحيث لا يتم تشويه العقار بعد التنفيذ	4.05	1.00	عالية
5	5	عند الكشف على عملية إيصال التيار الكهربائي، يتم اختيار موقع مناسب للتجهيزات الكهربائية بحيث لا يلحق ضرر بالعقار أو بهيئته	4.04	0.96	عالية
9	13	عملية الاتصال بالشركة للتبليغ عن الأعطال سهلة وسريعة	3.93	1.12	عالية

9	9	يتم إيصال الفواتير شهريا وبانتظام	3.88	1.12	عالية
11	14	استجابة ورش الطوارئ لإصلاح الأعطال سريعة	3.87	1.14	عالية
11	11	يتم إيصال الفواتير مباشرة ليد المشترك دون ضياع الفاتورة	3.81	1.21	عالية
13	5	القارئ الذي يقوم بإصدار الفاتورة لبق في التعامل والتصرف	3.73	1.14	عالية
14	15	المكان الذي تقدم فيه الخدمة للمشترك في الشركة ملائم ومناسب	3.50	1.29	عالية
15	11	عدد مراكز القبض المتوفرة قريبة ومريحة ومناسبة	3.46	1.37	متوسطة

* الدرجة القصوى من (5)

يتبين من الجدول رقم (4-10) أن مدى مستوى جودة الخدمة المقدمة للمشتركين كان كبيرا نسبيا، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.94).

كما يشير الجدول رقم (4-10) إلى أن مستوى جودة الخدمة المقدمة للمشتركين كان كبيرا في جميع الأسئلة المطروحة في الاستبانة باستثناء ما يتعلق بعدد مراكز القبض وتوفرها وراحة الوصول إليها حيث جاءت بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير كل منها كالآتي:

سهولة الوصول إلى القسم المعني لانجاز معاملة في الشركة جاءت بدرجة تقدير عالية، وهو ما يعني أن هناك وسائل داخل الشركة لإرشاد المشترك إلى وجهته داخل الشركة، مما يسهل وصول المشترك إلى القسم الذي يرغب بالوصول إليه.

وضوح المعلومات المقدمة لتقديم طلب اشتراك جديد جاءت بدرجة تقدير عالية، وهذا يعني أن الشركة تبين للمشتركين الجدد ما هو مطلوب منهم لتقديم طلب اشتراك جديد دون الحاجة لرجوع المشترك مرات عديدة للشركة.

تعاون الموظفين في قسم الاشتراكات جاءت بدرجة تقدير عالية، ولكن هناك نوع من تشتت آراء المشتركين حول مدى تعاون موظفي الاشتراكات مع المشتركين، أي أن بعض أفراد العينة كانت لهم آراء سلبية، وقد يعزى ذلك إلى أن آراء المشتركين أخذت من مكاتب الشركة

المنتشرة في محافظاتها الأربعة، أي أن بعض موظفي قسم الاشتراكات قد يكونون بحاجة إلى تحسين تعاملهم مع المشتركين.

وقت تقديم اشتراك جديد غير طويل جاءت بدرجة تقدير عالية، وهو ما يعني أن تجهيز المعاملة من قبل الشركة تتم بسرعة ودون تأخير المشترك.

ليس هناك حاجة للرجوع مرات عديدة لتقديم طلب اشتراك جديد جاءت بدرجة تقدير عالية، وهو ما يؤكد أن المعلومات المقدمة لطلب اشتراك جديد واضحة والتي تم ذكرها سابقا، وبالتالي لا حاجة لرجوع المشترك مرات عديدة.

يتم تركيب التجهيزات الكهربائية وتوصيل التيار الكهربائي من قبل طواقم الشركة الفنية بحرفية عالية وإتقان وبدرجة تقدير عالية، **وعند الكشف لإيصال التيار الكهربائي يتم اختيار الموقع الملائم والمناسب دون أن يسبب ذلك ضرر بالعقار** وبدرجة تقدير عالية وهو ما يدل على أن الدرجة العالية من الحرفية التي يتمتع بها العاملون في الشركة.

يتم الاتصال بالشركة للتبليغ عن الأعطال بسرعة بدرجة تقدير عالية **واستجابة ورش الطوارئ لإصلاح الأعطال سريعة** وبدرجة تقدير عالية ، وهو ما تؤكد عليه مؤشرات الأداء للشركة الخاصة بالانقطاعات الكهربائية والتي تجعل الشركة في مقدمة نظيراتها في هذا الجانب.

يتم إيصال الفواتير شهريا وبانتظام ،ويتم إيصال الفواتير مباشرة ليد المشترك دون ضياع الفاتورة، والقارئ الذي يقوم بإصدار الفواتير لبق في التعامل والتصرف جاؤوا بدرجة تقدير عالية، ولكن يوجد تشتت في أراء العينة. لذا يمكن القول أن بعض القراء لا يقومون بواجبهم على أكمل وجه سواء من ناحية لباقة التعامل مع المشترك أو من ناحية إيصال الفاتورة بشكل سليم للمشترك.

الأماكن التي تقدم فيها الخدمة للمشتركين ملائمة ومناسبة جاءت بدرجة تقدير عالية، ولكن يوجد تشتت في آراء العينة. لذا يمكن القول بان بعض مكاتب ومرافق الشركة بحاجة إلى صيانة أو استبدال المكان ككل.

كما نلاحظ من الجدول رقم(4-10) أن مستوى جودة الخدمة المقدمة للمشتركين كان متوسطا وذلك فيما يتعلق **بعدد مراكز القبض المتوفرة**، وهذا يدل على أن المشتركين قد يواجهون بعض الصعوبات في الوصول إلى مراكز القبض لتسديد الذمم المالية الخاصة بهم.

ولمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في متوسطات تقديرات أفراد عينة المشتركين تعزى إلى متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد المشتركين على أداة الدراسة ككل وحسب متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي)، إضافة إلى استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق والجدول (4-11) يبين ذلك.

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المشتركين على فقرات أداة الدراسة ككل وحسب متغير(الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي) (ن=100)

المتغير	الفئة/المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	89	4.00	0.72	*0.045
	أنثى	11	3.44	0.96	
العمر	25 سنة فأكثر	13	4.07	0.77	0.845
	من 26-30سنة	20	3.84	0.77	
	من 31-35 سنة	22	4.05	0.82	
	من 36-40سنة	15	3.90	0.80	
	41 سنة فأكثر	30	3.90	0.74	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فاقل	52	3.99	0.85	0.616
	دبلوم كلية مجتمع	22	3.91	0.76	

	0.44	3.96	22	بكالوريوس	
	1.18	3.37	4	دراسات عليا	

يتبين من الجدول (4-11) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في متوسطات تقديرات المشتركين على الأداة ككل تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، حيث بلغت قيمة(ف=4.141) وبدلالة إحصائية (0.045).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في متوسطات تقديرات المشتركين على الأداة ككل تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة(ف = 0.348) وبدلالة إحصائية (0.845).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.05) في متوسطات تقديرات المشتركين على الأداة ككل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف = 0.601) وبدلالة إحصائية (0.616).

السؤال الثالث:

ما هو مستوى جودة الخدمة المقدمة للموردين من قبل الشركة من وجهة نظر الموردين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموردين على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة وعلى الأداة ككل، والجدول (4-12) يبين ذلك.

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات الموردين على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة وعلى الأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي (ن=10)

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	8	يجب الإفصاح عن السعر المحال عليه	4.60	0.52	عالية جداً

2	7	يجب الإفصاح عن الشركة التي تمت الإحالة عليها	4.50	0.53	عالية جداً
3	6	يجب إبلاغ الموردين المعتمدين لدى الشركة عن أية عطاءات يتم طرحها	4.30	0.67	عالية
4	2	من الأنسب إدخال تقييم الموردين المعتمدين لدى الشركة في عملية تحليل وإحالة العطاءات	4.00	1.25	عالية
5	13	الشركة متعاونة مع المورد خلال مراحل العطاء من حيث الاستفسارات و المراسلات	3.80	0.79	عالية
5	12	عندما يتم طرح عطاء، فان الشروط العامة للعطاء والمواصفات الفنية واضحة وخالية من الغموض	3.80	0.92	عالية
5	5	الشركة مسئولة عن التأخير أحيانا	3.80	0.92	عالية
5	3	طريقة احتساب غرامات التأخير لا يتناسب مع جميع حالات التأخير	3.80	1.14	عالية
9	11	هناك تعاون بين الشركة والمورد حول تحسين جودة المواد التي يتم توريدها	3.50	1.08	عالية
9	9	لا يوجد تأخير بعملية الدفع بعد تحقق شروط الدفع المتفق عليها	3.50	0.85	عالية
11	14	عند حدوث مشكلة بين الشركة والمورد، يتم حلها بسرعة وبمنطق وعلى أسس واضحة	3.40	1.07	متوسطة
11	4	يجب ترتيب غرامات على الشركة إذا كانت هي سبب التأخير	3.40	1.58	متوسطة
13	10	هناك تغذية راجعة من الشركة للمورد حول المواد التي تم توريدها	3.10	1.29	متوسطة
14	1	شروط الدفع المعتمدة في الشركة مناسبة	2.60	1.35	متوسطة

* الدرجة القصوى من (5)

يتبين من الجدول (4-12) أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2.60 – 4.60) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.52 – 1.58) وبدرجة تقدير تراوحت بين متوسطة وعالية جداً، وفيما يلي مناقشة النتائج:

جاء " **يجب الإفصاح عن السعر المحال عليه**" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.60) وبانحراف معياري (0.52) وبدرجة تقدير عالية جداً، تلتها الفقرة (7) والتي تنص على " **يجب الإفصاح عن الشركة التي تمت الإحالة عليها** " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(4.50) وبانحراف معياري (0.53) وبدرجة تقدير عالية جداً، وهذا يعكس رغبة المـوردين الكبيرة في ضرورة الإفصاح عن السعر المحال عليه والشركة التي تمت الإحالة عليها. وهو ما قد يفتقر إليه بالوضع الحالي نتيجة السرية المتبعة أحيانا في إخفاء بعض المعلومات بعـد الإحالة وخاصة السعر المحال عليه.

"**يجب إبلاغ الموردين المعتمدين لدى الشركة عن أية عطاءات يتم طرحها**" بلـغ المتوسـط الحسابي (4.3) وبانحراف معياري (0.67) وبدرجة تقدير عالية، وهو ما يدل علـى رغبـة الموردين **المعتمدين** في إبلاغهم عن العطاءات التي يتم طرحها والتي قد لا يكون لهـم علـم بها.

أما بالنسبة" **لإدخال تقييم الموردين المعتمدين لدى الشركة في عملية تحليل وإحالة العطاءات**" فقد كانت رغبة الموردين عالية بضرورة إجراء تقييم خاص بأداء الموردين، وإدخال نتـائج التقييم بتحليل العطاءت، وهو وما دل عليه المتوسط الحسابي الذي بلغ (4) وبانحراف معياري (1.25).

وقد كان رضا الموردين عاليا عن تعاون الشركة مع المورد خلال مراحل العطاء من حيـث الاستفسارات و المراسلات إضافة إلى وضوح الشروط العامة للعطاء والمواصـفات الفنيـة وخلوها من الغموض. وهو وما عكسه المتوسـط الحـسابي لكـلا البنـدين وبقيمـة (3.8) وبانحرافات معيارية (0.79) و (0.92) على التوالي.

وقد كان تأييد الموردين عاليا على أن هناك مسؤولية تقع على كاهل الشركة حـول التـأخير أحيانا، وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي لهذا البند بقيمة (3.8) وبانحراف معياري (0.92).

أما بالنسبة لتغريم الموردين على التأخير في توريد المواد، فقد كانت موافقة الموردين كبيرة على أن طريقة احتساب غرامات التأخير لا تتناسب مع جميع حالات التأخير، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي (3.8) وبانحراف معياري مقداره (1.14).

بينما أبدى الموردون تأييدا كبيرا حول التعاون بين الشركة والمورد لتحسين جودة المواد التي يتم توريدها وهو ما انعكس من خلال المتوسط الحسابي 3.5 وبانحراف معياري 1.08

أما فيما يتعلق بعملية دفع المستحقات المالية للمورد بعد تحقق شروط الدفع المتفق عليها، فقد كان تقدير الموردين كبيرا لهذا البند، وهو ما عكسه المتوسط الحسابي 3.5 وبانحراف معياري 0.85 .

أما بالنسبة لحل المشاكل التي قد تحدث بين الشركة والمورد، فان درجة الموافقة على هذه الفقرة تأتي بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد أن هناك بعض الخلل في التعامل مع المشاكل التي قد تحدث مع الموردين، جاء ذلك بمتوسط حسابي 3.4 وبانحراف معياري 1.07 .

وقد أبدى الموردون موافقة متوسطة على وجوب ترتيب غرامات تأخير على الشركة في حال إذا كانت هي سبب التأخير، وظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي 3.4 وبانحراف معياري 1.58. وبالنظر لتفسير هذه النقطة نجد أن الموردين الذين ظهرت لهم مشاكل مع الشركة قد ابدوا هذا الرأي حول ضرورة تغريم الشركة في حال إذا كانت هي سبب التأخير.

أما حول التغذية الراجعة من الشركة للمورد حول المواد التي تم توريدها للشركة، فقد كانت موافقة المردين بدرجة متوسطة، وهو ما انعكس من خلال المتوسط الحسابي 3.1 وبانحراف معياري 1.29 .

" **شروط الدفع المعتمدة في الشركة مناسبة**" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.35) وبدرجة تقدير متوسطة. وهو ما يؤكد أن هناك حاجة للنظر في شروط الدفع المعتمدة بالشركة.

السؤال الرابع:

ما هي الأسباب التي قد تدفع شركة كهرباء محافظة اربد إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذا السؤال تم إجراء بعض المقابلات مع عينة من الموظفين في الشركة من مستوى الإدارة العليا والإدارة المتوسطة، وقد تفاوتت آراء العينة وذلك بسبب تفاوت الفهم والوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي عرض ما تم من نتائج المقابلات حول هذا السؤال:

إدارة عليا، العمر 63 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 24 سنة.

"إن هناك عدة أسباب تدفع الشركة إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، منها الوصول إلى السعادة في العمل، حيث أننا إذا استطعنا الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة، فان الموظف سيعمل وهو في قمة السعادة نظرا لما سيحقق من نتائج ملموسة بالنسبة له. أضف إلى ذلك أن تقديم خدمة مميزة للمشتركين سيجعلهم يسارعون إلى تسديد ما عليهم من مستحقات مالية مما يسرع من فترة التحصيل، إضافة إلى شعور المشتركين بان ممتلكات الشركة هي من مسؤوليتهم، وهو ما يحد من عمليات التلاعب والعبث بالشبكة الكهربائية".

إدارة عليا، العمر 55 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 28 سنة.

" إن ما قد يدفع الشركة إلى إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة هو الوصول إلى إجراءات داخلية بسيطة خالية من التعقيد والبيروقراطية، وتبسيط عملية اتخاذ القرارات وتفويض

الصلاحيات. إضافة إلى تحقيق رضا الزبائن وما سيتبع ذلك من تسريع فترات التحصيل وتقليل حالات العبث بممتلكات الشركة"

إدارة عليا، العمر 52 عام، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 25 سنة.

" قد تسعى الشركة إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة لعدة أسباب منها الوصول إلى الطريق المؤدي للإبداع، حيث أن تعديل الإجراءات والعمليات الداخلية بما يتناسب مع منهجية إدارة الجودة الشاملة سيؤدي إلى خلق بيئة صالحة للإبداع والمبدعين، إضافة إلى الوصول إلى سمعة طيبة للشركة في السوق مما قد يؤدي إلى جعل المساهمة في الشركة (شراء أسهم الشركة) على قدر من الجذب للمستثمرين"

إدارة متوسطة، العمر 30 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 7 سنوات

" اعتقد أن هناك سبب رئيسي للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو تغيير الإجراءات الداخلية التي قد تكون طويلة ومعقدة والتي قد تميز بالتقليدية"

ومما سبق يمكن تلخيص محصلة الآراء حول الأسباب التي قد تدفع الشركة للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- تغيير الإجراءات الداخلية التي تتميز بالبيروقراطية وما سيتبعها من سهولة ومرونة في سير المعاملات.
- تحسين بيئة العمل الداخلية والتي ستعمل على رفع إنتاجية الموظفين، إضافة إلى تحقيق رضا الموظفين ورفع كفاءتهم.
- سهولة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، إضافة إلى درء تكرارها مرة أخرى

- بناء علاقة المنفعة المتبادلة بين الشركة والمورد
- تحقيق رضا المشتركين وما يتبع ذلك من سرعة تسديد المستحقات المالية المترتبة عليهم والحفاظ على ممتلكات الشركة من شبكات وكوابل ومحولات وغيرها من العبث، إضافة إلى الحد من حالات السرقة.

السؤال الخامس:

- ما هي العوائق نحو الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؟

وبنفس المقابلات التي تم إجراؤها مع العينة السابقة تم السؤال عن هذا الموضوع، وكانت الإجابات كالتالي:

إدارة عليا، العمر 63 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 24 سنة.

" اعتقد انه من الصعوبة تحديد ما هي العوائق التي يمكن أن تواجهها الشركة وذلك قبل البدء بمنهجية إدارة الجودة الشاملة".

إدارة عليا، العمر 55 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 28 سنة.

" هناك العديد من العوائق التي يمكن أن تواجهها الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، منها بعض النقاط السلبية في الثقافة الداخلية للشركة مثل عدم احترام وتقدير عمل الآخرين، وتصغير العمل المنجز من قبل الآخرين، إضافة إلى عدم اتخاذ القرارات المناسبة (الحاسمة والجازمة) في كثير من الأمور التي يتم التعامل بها بطريقة قد تكون من وجهة نظري دبلوماسية من قبل الإدارة العليا. أضف إلى ذلك أن هناك بعض الخلل في اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب وخاصة في مركز اتخاذ القرار. وهناك عائق اعتقد انه الأهم

وهو المقاومة الداخلية والتلقائية الموجودة لدى الأشخاص نحو التغيير. أما ما قد يشكل العقبة الكبرى من وجهة نظري فهو الهيكل التنظيمي الحالي الذي لا يمكن أن أقول عنه سوى انه غير ملائم لعمل وتقدم الشركة. ولا يمكن إغفال عائق القوانين والأنظمة الداخلية التي هي بحاجة إلى تعديل بما يخدم مصلحة ورضا الموظفين "

إدارة عليا، العمر 52 عام، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 25 سنة.

" يمكنني إجمال بعض العوائق وبسرعة وبدون الخوض الطويل فيها بأنها تتمثل بجمود بعض الأنظمة والقوانين الداخلية، والثقافة السلبية في مجابهة المشاكل، وعدم ملائمة بعض الأشخاص للوظائف المناطة بهم سواء من الناحية الإدارية أو الناحية الفنية"

إدارة متوسطة، العمر 30 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 7 سنوات

" اعتقد أن هناك جهودا كبيرة جدا يجب القيام بها تمهيدا للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة، وهذه الجهود لازمة لتذليل وإزالة العوائق والعقبات. باعتقادي أن هناك عوائق ملحوظة وملموسة وهناك عوائق لا يمكن معرفتها إلا من بعد البدء بالمسير نحو هذه المنهجية. ويمكنني القول بان العوائق الرئيسة تكمن في بيروقراطية بعض الإجراءات والقوانين، وعدم وجود نظام حوافز ومكافآت عادل وشامل، حيث أن الحوافز والمكافآت مقتصرة على فئات معينة من الموظفين وفي بعض الوظائف، وعدم توفر المتطلبات الأساسية التي يحتاجها الموظف داخل العمل Basic Requirements مثل المكاتب الملائمة والمنظر الجمالي لبيئة العمل الداخلية في الشركة والتي قد تسبب بعض الاضطراب والتشويش للموظف أثناء عمله،

إضافة إلى الغموض الذي قد يحيط ببعض القرارات والتي اعتقد انه من الضروري إشـــراك الموظفين بها"

ومما سبق يمكن تلخيص محصلة الآراء حول العوائق التي قد تواجه الشركة نحو الوصـــول إلى إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- جمود بعض الأنظمة والقوانين الداخلية التي تحول دون تطبيق بعـــض الإجـــراءات الجديدة (تقييم الأداء، الزيادات السنوية، سلم الرواتب، العقوبات والحـــوافز، اللـــوازم والمستودعات).
- عدم قناعة البعض بمنهجية إدارة الجودة الشاملة، وان هذه المنهجية هي عبارة عـــن مضيعة للوقت وتبديد للجهود.
- الثقافة الداخلية السائدة في داخل الشركة والتي تحـــول دون تطبيـــق بعـــض أبعـــاد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومنها روح العمل الفردي، ومركزية اتخاذ القرارات، واحتكار بعض المعلومات الخاصة بتنفيذ الأعمال.
- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- الفجوة الكبيرة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى من ناحية العمر والخبرة، بحيث أن الجيل المتوسط بين الإدارتين شبه منعدم.
- الاعتماد في تولي المناصب الإدارية العليا والمتوسطة على عامل ســـنوات الخبـــرة بالدرجة الأساس، وعدم التركيز بما فيه الكفاية على مهارات الإدارة واتخاذ القرار.
- عدم وجود أنظمة حوافز قادرة على دعم روح الإبداع ومكافأة المجتهد.

السؤال السادس:

ما هي آثار الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة على أداء شركة كهرباء محافظة اربد؟

وبنفس المقابلات التي تم إجراؤها مع العينة السابقة تم السؤال عن هذا الموضـــوع، وكانـــت الإجابات كالتالي:

إدارة عليا، العمر 63 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 24 سنة.

" اعتقد أن هناك نتائج من الصعوبة أن تكون ملموسة آنيا، ولكن يمكن جني ثمارها لاحقـــا، منها خلق بيئة عمل رائعة تجعل الموظفين يعملون بكل طاقتهم للارتقاء ببيتهم الثاني. إضافة إلى تقديم الخدمة ذات الجودة العالية للمشتركين والذي نطمح إليه وخاصة في الوضع الحـــالي الذي انتقلت إليه الشركة. إضافة لذلك فان ".

إدارة عليا، العمر 55 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 28 سنة.

" برأيي أن أهم ما ستصل إليه الشركة هو سهولة وسرعة اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة جذابة للعاملين مما سينعكس على رفع كفاءة العمل. إضافة إلى تحقيق رضا الزبائن وهو ما سيعود بالمنفعة على الشركة من النواحي المالية من حيث تقليل فترة التحصيل و النواحي الفنية مـــن حيث تقليل حالات العبث والمحافظة على ممتلكات الشركة"

إدارة عليا، العمر 52 عام، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 25 سنة.

" يمكنني القول أننا إذا وصلنا إلى إدارة الجودة الشاملة فإننا سنكون قد انتقلنا إلى شركة جديدة تمتاز بأنها شركة جذابة جدا للموظف وللمشترك وللمستثمر، إضافة إلى الوصول إلى ســـمعة رائعة محليا وإقليميا"

إدارة متوسطة، العمر 30 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 7 سنوات

" إن الشئ الوحيد الذي سأقوله بأنه إذا حققنا إدارة الجودة الشاملة فإننا سنفقد النزف الحاصل في بعض الكفاءات وسنشكل نقطة جذب للكفاءات الخارجية التي ستنهض وترتقي بالشركة أكثر وأكثر. أضف إلى ذلك الوصول إلى درجة من الوعي حول أن العلاقة مع المورد هي ليست علاقة منفعة فردية فقط، وإنما هي علاقة منفعة متبادلة "

ومما سبق يمكن تلخيص محصلة الآراء حول آثار الوصول إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- سرعة تقديم الخدمة للمشتركين ضمن جودة ومواصفات عالية، مما يحقق رضا المشتركين.
- ضمان جودة المواد التي يتم توريدها للشركة من خلال بناء علاقة منفعة متبادلة بين الشركة والمورد.
- تحسين بيئة العمل الداخلية، مما سينعكس على أداء الموظفين وذلك برفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء
- الحد من نزوح المهارات والكفاءات خارج الشركة، وتهيئة الفرص الملائمة للإبداع.

السؤال السابع:

ما هي الالتزامات والأعباء المترتبة على الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة؟

وبنفس المقابلات التي تم إجراؤها مع العينة السابقة تم السؤال عن هذا الموضوع، وكانت الإجابات كالتالي:

إدارة عليا، العمر 63 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 24 سنة.

" لا يمكن معرفة الالتزامات المالية المترتبة على الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة إلا من خلال إجراء دراسة معمقة للتغيرات والتعديلات اللازمة، ولكن اعتقد انه لا يمكن القيام بذلك إلا من خلال استقطاب خبراء في هذا المجال لوضع التصور والتقدير المبدئي ".

إدارة عليا، العمر 55 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 28 سنة.

" اعتقد انه سيكون هناك بعض الاستياء من قبل بعض الموظفين وخاصة في المستويات الإدارية الوسطى والعليا نتيجة التغيير الذي قد يحدث بسبب تغير تولي المناصب. أما بالنسبة للكلف فلا استطيع تقديرها لأنها بحاجة إلى دراسة وتقدير"

إدارة عليا، العمر 52 عام، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 25 سنة.

" من الصعب تقدير الكلف، ولكن يمكن القول بان ابرز الأعباء المترتبة على الشركة تتمثل بالأعباء النفسية التي ستنتاب بعض الموظفين نتيجة التغيرات التي قد تكون ضد مصلحتهم الشخصية برأيهم "

إدارة متوسطة، العمر 30 عاما، سنوات الخبرة في الشركة حوالي 7 سنوات

" إن ابرز الالتزامات على الشركة هي إعادة دراسة الوضع الحالي للهيكل التنظيمي، وإعادة النظر ببعض القوانين والأنظمة الداخلية بما يضمن مصلحة الموظف، وتحسين وضع المكاتب من الناحية الجمالية والحضارية، وتوفير المتطلبات الأساسية للموظفين داخل الشركة "

ومما سبق يمكن تلخيص محصلة الآراء حول ابرز الالتزامات والأعباء المترتبة على الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة كالتالي:

- تعديل بعض الأنظمة والقوانين والتعليمات مثل (نظام تقييم الأداء، نظام اللوازم، نظام شؤون الموظفين الداخلي) بما يتناسب مع المنهجية الجديدة بكل أبعادها.

- إعادة دراسة وضع الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.
- توفير المتطلبات الأساسية للموظفين Basic requirements داخل الشركة مثل المكاتب الملائمة والأجواء المريحة للعمل مثل التدفئة والتبريد، وتفعيل دور العلاقات العامة في الشركة.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

5-1 المقدمة

تم في الفصل الرابع تحليل وعرض نتائج الدراسة التي بحثت في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد من خلال بحث أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ومن خلال اخذ آراء عينة من الموردين والمشتركين لدى الشركة. أما الفصل الحالي

فيهدف إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، إضافة لأهم التوصيات التي رآها الباحث في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

5-2 النتائج

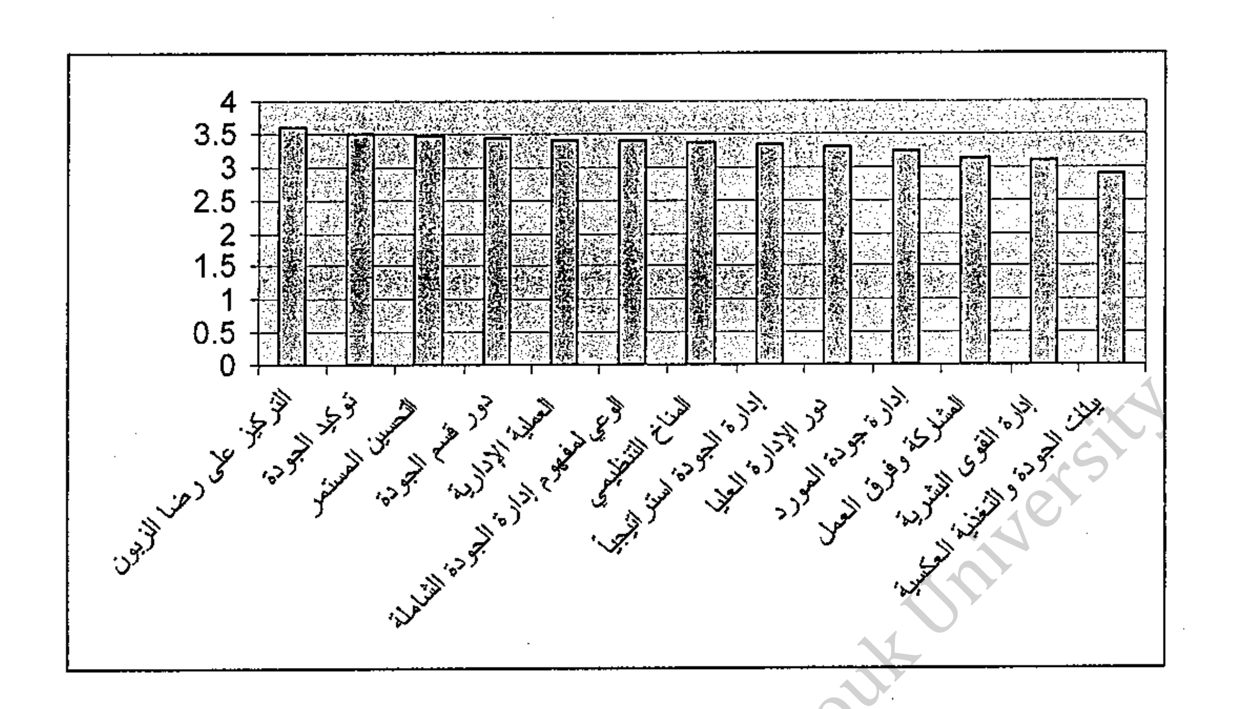
يمكن تلخيص أهم النتائج كالتالي وذلك حسب كل مجتمع من مجتمعات الدراسة:

أولا :نتائج واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة من وجهة نظر العاملين:

1. إن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشركة ومن وجهة نظر الفئة الأولى من الموظفين (الإداريين المتمرسين والمهندسين وموظفي الإدارة المتوسطة والعليا) هي متوسطة بصورة عامة. حيث كان بعد **التركيز على رضا الزبون** بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61) وبدرجة تقدير عالية، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الأبعاد بين (2.90 – 3.49) وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن بيان رأي الفئة الأولى من الموظفين حول تطبيق كل بعد حسب الشكل (5-1).

شكل (5-1)

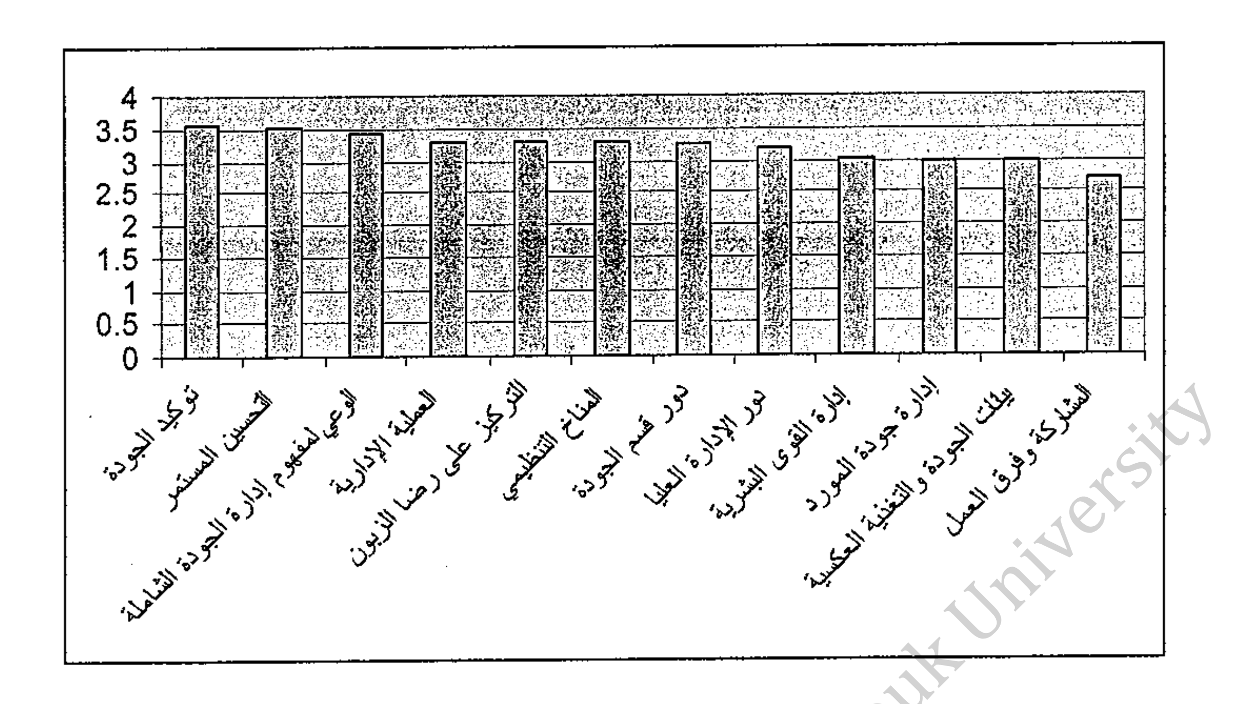
أبعاد الجودة الشاملة المطبقة حسب رأي الفئة الأولى من الموظفين



2. إن درجة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشركة ومن وجهة نظر الفئة الثانية من الموظفين (الفنيين والعمال والموظفين الاعتياديين) هي متوسطة بصورة عامة. حيث كانت ركيزتي **توكيد الجودة** و**التحسين المستمر** بالمرتبة الأولى والثانية وبمتوسطي حسابي (3.56 – 3.51) على التوالي وبدرجة تقدير عالية، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لبقية الأبعاد بين (0.56 – 0.97) وبدرجة تقدير متوسطة. ويمكن بيان رأي الفئة الثانية من الموظفين حول تطبيق كل بعد حسب الشكل (5-2).

شكل (5-2)

أبعاد الجودة الشاملة المطبقة حسب رأي الفئة الثانية من الموظفين



ثانيا :نتائج مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين والموردين:

1. إن مستوى جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين ومن وجهة نظر المستهلكين هي عالية نسبيا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لذلك (3.94). إلا أن رضا المشتركين عن عدد مراكز القبض المتوفرة ومدى مناسبتها لاماكن سكناهم كانت متوسطة.
2. إن مستوى جودة الخدمة المقدمة للموردين ومن وجهة نظر الموردين هي عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لذلك (3.72). حيث بينت النتائج أن هناك تعاون من قبل الشركة مع المورد حول مواصفات المواد التي يتم طرحها والشروط العامة للعطاء، والاستفسارات والمراسلات خلال مراحل العطاء، وعملية الدفع بعد توريد المواد، إضافة إلى تعاون الشركة مع المورد حول تحسين جودة المواد التي يتم توريدها. إلا أن هناك بعض الخلل في آلية حل المشاكل بين الشركة والمورد، إضافة إلى طريقة الدفع المعتمدة في الشركة.

ثالثا :نتائج السؤال المتعلق بالأسباب التي قد تدفع الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة:

1. تغيير الإجراءات الداخلية التي تتميز بالبيروقراطية وما سيتبعها من سهولة ومرونة في سير المعاملات.

2. تحسين بيئة العمل الداخلية والتي ستعمل على رفع إنتاجية الموظفين، إضافة إلى تحقيق رضا الموظفين ورفع كفاءتهم.

3. سهولة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها، إضافة إلى درء تكرارها مرة أخرى

4. بناء علاقة المنفعة المتبادلة بين الشركة والمورد

5. تحقيق رضا المشتركين وما يتبع ذلك من سرعة تسديد المستحقات المالية المترتبة عليهم والحفاظ على ممتلكات الشركة من شبكات وكوابل ومحولات وغيرها من العبث، إضافة إلى الحد من حالات السرقة.

رابعا :نتائج السؤال المتعلق بالعوائق التي ستواجه الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة:

1. جمود بعض الأنظمة والقوانين الداخلية التي تحول دون تطبيق بعض الإجراءات الجديدة (تقييم الأداء، الزيادات السنوية، سلم الرواتب، العقوبات والحوافز، اللوازم والمستودعات).

2. عدم قناعة البعض بمنهجية إدارة الجودة الشاملة، وان هذه المنهجية هي عبارة عن مضيعة للوقت وتبديد للجهود.

3. الثقافة الداخلية السائدة في داخل الشركة والتي تحول دون تطبيق بعض أبعاد ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، ومنها روح العمل الفردي، ومركزية اتخاذ القرارات، واحتكار بعض المعلومات الخاصة بتنفيذ الأعمال.

4. عدم ملائمة الهيكل التنظيمي الحالي مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

5. الفجوة الكبيرة بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى من ناحية العمر والخبرة، بحيث أن الجيل المتوسط بين الإدارتين شبه منعدم.

6. الاعتماد في تولي المناصب الإدارية العليا والوسطى على عامل سنوات الخبرة بالدرجة الأساس، وعدم التركيز بما فيه الكفاية على مهارات الإدارة واتخاذ القرار.

7. عدم وجود أنظمة حوافز قادرة على دعم روح الإبداع ومكافأة المجد والمجتهد.

خامسا :نتائج السؤال المتعلق بآثار الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة:

1. سرعة تقديم الخدمة للمشتركين ضمن جودة ومواصفات عالية، مما يحقق رضا المشتركين.

2. ضمان جودة المواد التي يتم توريدها للشركة من خلال بناء علاقة منفعة متبادلة بين الشركة والمورد.

3. تحسين بيئة العمل الداخلية، مما سينعكس على أداء الموظفين وذلك برفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء

4. الحد من نزوح المهارات والكفاءات خارج الشركة، وتهيئة الفرص الملائمة للإبداع.

5. تحسين مؤشرات الأداء المختلفة بالشركة سواء كانت فنية أو مالية.

سادسا :نتائج السؤال المتعلق بالالتزامات والأعباء المترتبة على الشركة للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة:

1. تعديل بعض الأنظمة والقوانين والتعليمات مثل (نظام تقييم الأداء، نظام اللوازم، نظام شؤون الموظفين الداخلي) بما يتناسب مع المنهجية الجديدة بكل أبعادها.

2. إعادة دراسة وضع الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. توفير المتطلبات الأساسية للموظفين Basic requirements داخل الشركة مثل المكاتب الملائمة والأجواء المريحة للعمل، وتفعيل دور العلاقات العامة في الشركة.

4. وضع آلية علمية ومنهجية متطورة في عملية التعيين والتوظيف

5. تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق.

5-3 التوصيات

أولا: التوصيات المتعلقة ببعد التركيز على رضا الزبون:

1. إيجاد آلية لاستطلاع آراء المستهلكين عن جودة الخدمة المقدمة لهم وتفعيلها بشكل جدي.

2. تدريب الموظفين على طريقة التعامل مع المستهلكين بطريقة لطيفة، ووضع حوافز للموظفين لإرضاء الزبائن من نواحي أسلوب والية تقديم الخدمة.

3. إيجاد آلية لاستطلاع آراء الزبائن الداخليين (الموظفين) حول رضاهم عن عملهم، إضافة إلى قيام جميع الوحدات التنظيمية باستقصاء رضا الزبائن الداخليين الذين لهم تعامل معهم ولكل وحدة على حدة.

4. توفير آلية أسرع للمشتركين لتسديد فواتيرهم خاصة في المناطق البعيدة.

ثانيا: التوصيات المتعلقة ببعد توكيد الجودة:

1. يجب أن تقوم الشركة بمقارنة أدائها مع أداء نظيراتها من الشركات سواء المحلية أو الإقليمية "Benchmarking".

2. يجب على الشركة مراعاة الجوانب البيئية المتعلقة بالمنظر الجمالي عند إنشاءها للشبكات الكهربائية، حيث أن التركيب العشوائي دون مراعاة الجوانب الجمالية يؤدي إلى التلوث البيئي الذي يسبب الإزعاج للناظر إليها.

3. عدم اقتصار إجراء التدقيق الفني على بعض الأعمال بالشركة، وإنما تفعيله ليتم التدقيق على كافة الأعمال الفنية بالشركة من تصميم وتنفيذ وتصنيع.

ثالثا: التوصيات المتعلقة ببعد إدارة القوى البشرية:

1. تدريب الرؤساء على الأسلوب الصحيح لتقييم الأداء، وعدم استخدام أساليب غير منطقية في عملية التقييم.

2. ضرورة تزويد العاملين بتغذية راجعة عن أدائهم سواء إيجابا أو سلبا وربط ذلك مع تقييم الأداء للموظف.

3. ضرورة تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة وخاصة تلك المتعلقة فيهم، إضافة إلى تدريبهم على المشاركة الفعالة وإبداء الرأي البناء وعدم تصغير آرائهم المقترحة.

4. منع المزاجية التي يتمتع بها بعض الموظفين وما ينعكس نتيجة ذلك من اتخاذ قرارات سلبية لا تخدم مصلحة العمل.

5. ضرورة إدراج الجودة كأحد الركائز في تقييم الأداء للعاملين وذلك بتقييم الموظف حسب دعمه أهداف الجودة.

6. إيجاد نظام لتحفيز الموظفين الذين يدعمون أهداف الجودة ومكافأتهم واتخاذ الإجراء الذي يجعل باقي الموظفين يسيرون بهذا النهج.

7. اختيار وتعيين العاملين بناء على أسس سليمة سواء من ناحية الامتحان أو المقابلة أو الشروط المطلوبة.

8. إعادة النظر بسلم الرواتب المعمول به من قبل الشركة وذلك لمنع تسرب ونزوح الكفاءات من الشركة، إضافة إلى استقطاب الكفاءات من خارج الشركة.

رابعا: التوصيات المتعلقة ببعد إدارة العمليات:

1. تدريب الموظفين على تحليل أعمالهم ومراجعة العمليات التي يقومون بها باستمرار وتدريبهم على الأساليب العلمية المستخدمة للسيطرة على العمليات وتحسينها.

2. تطبيق واستخدام معايير الأداء لكل الوحدات التنظيمية بالشركة وأخذها بعين الاعتبار عند بناء الأهداف قصيرة وطويلة الأمد.

3. تدريب الموظفين على المهارات الإدارية اللازمة والذين تتطلب طبيعة عملهم ذلك.

خامسا: التوصيات المتعلقة ببعد دور قسم الجودة:

1. تدعيم قسم الجودة بالكادر الكافي والمهارات المناسبة للقيام بمهامه فيما يتعلق بالجودة على أكمل وجه مثل استقصاء رضا الزبائن، وعدم الاقتصار على المهام الحالية التي تتعلق بتطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2000.

سادسا: التوصيات المتعلقة ببعد الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1. إيجاد آلية مناسبة (من حيث الطريقة وقناة الاتصال) لتوعية الموظفين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وما سيعود تطبيقه من النفع عليهم.

سابعا: التوصيات المتعلقة ببعد الإدارة الإستراتيجية للجودة:

1. تدريب الإدارات الوسطى والعليا على وضع وتنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية للشركة، وإدراج الجودة كأحد أهم محاور الخطة الإستراتيجية للشركة.

ثامنا: التوصيات المتعلقة ببعد المناخ التنظيمي:

1. تفويض السلطة والقرارات الروتينية للموظفين دون إشراك المسئولين في القرارات البسيطة (وحسب تقدير المسئول) والتي تشكل مضيعة لوقتهم وجهودهم.
2. إعادة دراسة الهيكل التنظيمي الحالي للشركة، مع مراعاة تشكيل الوحدات التنظيمية حسب الارتباط وخطوط الاتصال بينها، والاعتماد على الاتصال الأفقي بين الوحدات، وتقليل المخاطبات غير الضرورية مع الإدارة العليا قدر المستطاع.
3. توفير بيئة العمل المناسبة والمريحة للعاملين وذلك بتوفير المكان المناسب للعمل كالمكاتب وتوفير الخدمات الأساسية Basic Requirements أثناء العمل.

تاسعا: التوصيات المتعلقة ببعد المشاركة وفرق العمل:

1. ضرورة تشكيل فرق عمل بين الوحدات التنظيمية وحسب خطوط الاتصال وطبيعة العمل لحل المشاكل التي قد تحدث، ولمنع ودرء حدوث الأخطاء في المستقبل.

عاشرا: التوصيات المتعلقة ببعد إدارة جودة المورد:

1. يجب الإفصاح عن السعر المحال إليه والشركة التي تمت الإحالة عليها في عطاءات الشركة ضمن آلية مناسبة لذلك سواء عن طريق موقع الشركة الالكتروني أو من خلال قسم العطاءات في الشركة.
2. يجب إدخال تقييم الموردين المعتمدين أثناء تحليل العطاء وقبل الإحالة.

3. طرح العطاء على الموقع الالكتروني للشركة مع اشتراط شراء نسخة العطـاء لمـن يرغب بالمشاركة.

4. يجب أن يتم النظر إلى غرامات التأخير بروح القانون واعتمادا على الحالة بحد ذاتها.

5. يجب على الشركة أن تتحمل مسؤوليتها إذا كانت هي السبب في تـأخير توريـد أو وصول المواد، مع وضع آلية لمحاسبة نفسها.

6. يجب إعادة النظر في شروط الدفع الخاصة بالعطاءات والمعتمدة في الشركة.

7. يجب إيجاد آلية للتعاون المتبادل بين الشركة والمورد حول تحسين جودة المواد التي يتم توريدها وذلك من خلال متابعة جودة المواد الموردة وإعطـاء تغذيـة عكـسية للمورد.

احد عشر: التوصيات المتعلقة ببعد بيانات الجودة والتغذية العكسية:

1. ضرورة توفير بيانات للجودة في الشركة (بشكل اكبر مما هو عليه الآن) مثل معدلات الخطأ والتالف وشكاوى الزبائن حتى يتم الاعتماد عليها في تحسين الجودة، وتـوفير الكوادر ووضع الآليات المناسبة للقيام بذلك.

أ- المراجع العربية

1. ابن خلدون، عبد الرحمن بن محمد، (بلا)، "**مقدمة ابن خلدون**"، مكتبة المثنى، بغداد

2. ابن كثير، الحافظ عماد الدين، (بلا)، "**تفسير القران العظيم**"، دار الفيحاء، دمشق

3. أبو ليلى، حسن محمد، (1998) ، " **إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، اربد، الأردن

4. جودة، محفوظ احمد، (2006)، " **إدارة الجودة للشاملة مفاهيم وتطبيقات**"، دار وائل، عمان، الأردن

5. الدرادكة، مأمون سليمان، (2006)، "**إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**"، عمان، دار صفاء، الطبعة الأولى

6. الزامل، خالد محمد، (1993)، "**مفهوم إدارة الجودة في المملكة العربية السعودية**"، بحث مقدم في المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 19-21 ابريل

7. الطراونة، محمد، (2002)، " **الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن**"، العلوم الإدارية، المجلد (29)، العدد (1)، 32-47

8. عبد المحمود، نسرين محمد، (2004)، " **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتامين في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال، اربد، الأردن

9. العلاونة، عمار، (2002)، " **اثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في مستوى تطوير البرمجيات: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال، اربد، الأردن

10. علوان، قاسم نايف، (2005)، "**إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001**"، عمان، دار الثقافة، الطبعة الأولى

11. علي، ناصر أمين، (2002)، " **اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعيا: دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم إدارة الأعمال، اربد، الأردن

12. المناصير، علي فلاح، (1994)، "**إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

13. النصير، يوسف بن محمد، (2007)، " **إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في الكليات التقنية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، اربد، الأردن

14. النيادي، حمد علي، (1999)، " **تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن

15. الهيتي، صلاح الدين، والمعشر، زياد، (2002)، " **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية في القطاع الهندسي الأردني**"، النهضة، العدد(12)، 39-76

ب- المراجع الأجنبية

16.Ahire, S. L.; Waller, M. A.; Golhar, D. Y., (1996), "Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation", **International Journal of Quality**, Vol. 13, No.8, pp. 8–27

17.Besterfield, D.H; C.M.; G.H;M.S., (1999), "Total Quality management", New Jersey, Prentice-Hall Inc, second edition

18.Baharat wakhlu, (1994), Total quality excellence through organization, first edition, wheder Publishing

19.Bowman, James S.; Hellein, Russell, (1998), "Total Quality Management in Florida: Implementation in State Agencies", **Public Administration Quarterly**, Vol.22, No.1 pp.115-130

20.Boyne, George A.; Gould–Williams, Julian S.; Law, Jennifer; Walker, Richard M.., (2002), " Best Value—Total Quality Management for Local Government", **Public Money & Management**, Vol. 22, No.3, pp.9-16

21.Claver, Enrique; Gascó, Josél.; Llopis, Juan; González, Reyes, " The strategic process of a cultural change to implement total quality management: A case study", **Total quality management**, Vol.12, No.4, pp.469-482

22.Cooney, Richard; Sohal, Amrik, (2004), "Teamwork and Total Quality Management: a Durable Partnership", **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 15, No. 8, pp. 1131-1142

23.Douglas, Thomas J.; Judge Jr., William Q.., (2001), "Total Quality Management and Competitive Advantage: The Role of Structral Control and Exploration", **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 1, pp. 158-169

24.Edwards, Paul; Collinson, Margaret; Rees, Chris, (1998), " The Determinants of Employee Responses to Total Quality Management: Six Case Studies", **Organization studies**, Vol. 19, No.3, pp.449-475

25.Ehrenberg, Rudolph H.; Stupak, Ronald J., (1994), " Total Quality Management: It's Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in Public Sector", **Public Administration Quarterly**, Vol.18, No.1 pp. 435-455

26.Farazmand, Ali, (2005), "Role of Government in an Era of Total Quality Management (TQM) and Globalization: Challenges and Opportunities", **Public Organization Review**, Vol. 5, No. 3, pp.201-217

27.Fowler, C. J., (1999), "The management accountant's role in quality management: a Queensland perspective", **International Journal of Applied Quality Management**, Vol. 2, No. 1, pp. 41–57

28.Fuentes, M. Mar Fuentes; Montes, F. Javier Lloréns; Fernández, Luis., (2006), "Total Quality Management, Strategic Orientation and Organizational Performance: the Case of Spanish Companies", **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 17, No. 3, pp. 303–323

29.Goetsch, D; Davis, S, (2000), "Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services", New Jersey, Prentice-Hall Inc, third edition

30.Hansson, Jonas, (2001), "Implementation of total quality management in small organizations: A case study in Sweden", **Total quality management**, Vol. 12, NO. 7, pp, 988- 994

31.Hsieh, An-Tien; Chou, Chien-Heng; Chen, Chin-Mei., (2002), " Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality Management to the public sector", **Total quality management**, Vol.13, No.7, pp.899-912

32.Kasul, R. A.; Motwani, J. G., (1995), "Total quality management in manufacturing: thematic factor assessment", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.12, No. 3, pp. 57–76

33.Krumwiede, Dennis W.; Lavelle, Jerome P., (2000), "The Effect of Top Manager Personality on A Total Quality Management Environment", **Engineering Management Journal**, Vol. 12, No. 2, pp.9-14

34.Laszlo, G. P., (1997), "The role of quality cost in TQM", **The TQM Magazine**, Vol. 9, No.6, pp.410--413.

35.Lenka, Usha; Suar, Damodar, (2008), "A Holistic Model of Total Quality Management in Services", **The Icfaian Journal of Management Research**, Vol. 6, No. 3, pp. 57-72

36.Leonard, Denis; McAdam, Rodney, (2001), "The relationship between total quality management (TQM) and corporate strategy: the strategic impact of TQM" **Strategic change**, Vol.10, No.8, pp.439-448

37.Logothetis, N.; (1992), "Managing for Total Quality", U.K. Practice Hall Ltd, P.1

38.Longbottom, David; Osseo-Asare, Jr., Augustus E.; Chourides, Pieris; Murphy, William D., (2006), " Real Quality: Does the Future of TQM depend on Internal Marketing", **Total Quality Management & Business Excellence** ,Vol.17, No.6, pp. 709-732

39.Margen C. & Stephen Margatroyd, (1995), Total Quality Management in the Publish sector, Graphictt tupesettey Ltd, publishing HongKong

40.McElwee, Gerard; Warren, Lorraine. Strategic Change, (2000), "The relationship between total quality management and human resource management in small and medium sized enterprises", **Strategic change**, Vol.9, No.7, pp.427-435

41.Pun, Kit-Fai., (2001), "Cultural influences on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study", **Total Quality Management**, Vol. 12, NO. 3, pp. 323-342

42.Rees, Christopher J.; Doran, Ed., (2001), "Employee selection in a total quality management context: Taking a hard look at a soft issue", **Total Quality Management**, Vol. 12, NO. 7, pp. 855- 860

43.Rosenhoover, Donald E.; Kuhn Jr., Harold W., (1996), "Total quality management and the public sector", **Public Administration Quarterly**, Winter96, Vol. 19, Issue 4, p435-455

44.Ross, Joel E, (1995), "Total quality management", Florida, Lucie Press Publishing

45.Sadikoglu, Esin, (2004), "Total Quality Management: Context and Performance", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Vol. 5, No. 1/2, pp.354-366

46.Santiago Marco Perles, Ginés, (2002), "The Ethical Dimension of Leadership in the Programmes of Total Quality Management", **Journal of Business Ethic**, Vol. 39, No.1/2, pp.59-66

47.Scharitzer, Dieter; Korunka, Christian, (2000), "New public management: evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees' and customers' perspectives", **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 7, pp.941-953

48.Seetharaman, A.; Sreenivasan, Jayashree; Boon, Lim Peng., (2006), "Critical Success Factors of Total Quality Management", **Quality & Quantity**, Vol.40, No.5, pp.675-695

49.Sila, Ismail; Ebrahimpour, M.., (2003), "Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries", **International Journal of Production research**, Vol.41, No.2, pp.235-268

50.Silva, Jose Ailton B., (2000), " Total quality management: two successful cases in Brazilian electrical companies", **Total quality management**, Vol. 11, No.4/5&6, pp.631-635

51.Sun, J., (2000), "**Total** Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement ", **Total Quality Management**, Vol. 10, NO. 5, pp. 422- 443

52.Sureshchandar, G. S.; Rajendran, Chandrasekharan; Anantharaman, R. N.., (2001), "A Conceptual model for total quality management in service organizations", **Total quality management**, Vol. 12, No.3, pp.343-363

53.Taiwo, Joseph, (2001), "Systems approaches to total quality management", **Total quality management**, Vol. 12, No.7&8, pp.967-973

54. Te-Wei Wang, (2004), "From General System Theory to Total Quality Management", **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, Mar2004, Vol. 4, No. 1/2, pp.394-400

55. Tena, Ana; Llusar, Juan; Puig, Vicente, (2001), "Measuring the relationship between total uality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view", **Total quality management**, Vol. 12, No.7&8, pp.932-938

56. Wood, S.; (2001); "Total Quality Management at Motorola"; **Emporia State University**. URL: http://academic.emporia.edu/smithwil/001fmg456/eja/wood.html

57. Youngless, J., (2000), "Total Quality Misconception", Quality in Manufacturing,URL: www.manufacturingcenter.com/qm/archives/0200/0200tqm.asp

58. Zikmund, W. (2007), Business Research Methods, 6'Th edition, the Dryden Press, New York

ج- مراجع أخرى

59.التقرير السنوي لهيئة تنظيم قطاع الكهرباء، 2007

www.adl.com.60

ملحق رقم (1)

نبذة عن شركة كهرباء محافظة اربد

تأسست شركة كهرباء محافظة اربد عام 1957. ويقع مقرها الرئيسي في مدينة اربد في شمال المملكة الأردنية الهاشمية. وفي عام 1961 قامت الحكومة بالتوقيع على اتفاقية تنازل عن منطقة الامتياز لمدة 50 عاما مع شركة كهرباء محافظة اربد، بحيث تقوم الشركة بتوليد وتوزيع الطاقة الكهربائية في شمال المملكة لكل من اربد والمفرق وجرش وعجلون. و تنتهي هذه الاتفاقية بنهاية عام 2011 ما لم تمدد مدة أخرى بالاتفاق بين الشركة والحكومة.

تبلغ مساحة منطقة الامتياز للشركة حوالي 22799 كلم² والتي تمثل حوالي 25.6% من مساحة المملكة، كما تخدم الشركة حوالي 25% من سكان المملكة.

تشمل منطقة الامتياز على ست مدن رئيسية و686 قرية إضافة إلى مدينة الحسن الصناعية التي تحوي عددا من المصانع الصغيرة والمتوسطة.

بلغ رأس المال العامل للشركة وحتى نهاية عام 2008 4 ملايين دينار، وبلغت حقوق المساهمين حوالي 10800000 دينار. أما صافي الأصول الثابتة فقد بلغت حوالي 33000000 دينار.

تم إدراج أسهم الشركة في سوق عمان المالي عام 1978، وبالنظر إلى سعر التداول لسهم الشركة فقد تراوح خلال عام 2008 بين 5.23 – 10.15 دينار.

بلغ عدد الموظفين بنهاية عام 2008 حوالي 1038 موظفا منهم 845 موظفا مثبتا بشكل نظامي، و193 موظفا بعقود.

وقد عملت الشركة على وضع خطة إستراتيجية لعملها للأعوام 2008-2010 شملت الرؤية والرسالة والقيم التالية:

رؤية الشركة: أن تصبح الشركة أنموذجا رائدا ومميزا بتقديم خدمة كهربائية ذات جودة ومواصفات عالية مميزة تتوافق مع المعايير الدولية الفضلى بحلول عام 2015 في منطقة الشرق الأوسط.

رسالة الشركة: المساهمة في دعم وضمان واستمرارية عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقديم خدمة كهربائية متميزة ذات جودة عالية بمواصفات عالمية في جميع أنحاء منطقة عمل الشركة ملتزمين بالاستثمار في تطوير العنصر البشري من اجل رفع كفاءته وتنمية قدراته لتحقيق أفضل خدمة وعائد يلبي ويفوق التوقعات للعاملين والعملاء وجميع المعنيين بالشركة.

قيم الشركة:

العدالة والانتماء والشفافية والمصداقية

رضا وراحة العملاء

التميز بالأداء والإبداع

مواجهة التحدي

العمل بروح الفريق الواحد

ايجابية التفكير وتناقل المعرفة

الانتماء والتواصل الاجتماعي بين العاملين في الشركة اعتمادا على الموروث الايجابي من القيم والعادات والتقاليد (عشيرة الكهربداوية)

الاحترام

الإخلاص

الأمانة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف

من خلال الجهود المستمرة والدائمة التي تسعى إلى بناء وتدعيم منهجية إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد, وكون الموظف هو الركيزة الأساسية للعمل وأحد أهم السبل للوصول إلى هذه المنهجية, يرجى التكرم بقراءة هذه الاستبانة بدقة والإجابة عنها بموضوعية , علما بان المعلومات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي وذلك كجزء لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. مع تقديم الاعتذار لكثرة بنود هذه الاستبانة, وتقديم جزيل الشكر على اشتراككم في هذه الدراسة.

الباحث
علاء داود القرعاوي
جامعة اليرموك – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة √ بجانب الإجابة المناسبة

1. الجنس: ○ ذكر ○ أنثى

2. العمر: ○ 25 سنة فاقل ○ من 26-30 سنة ○ من 31-35 سنة ○ من 36-40 سنة ○ أكثر من 40 سنة

3. المؤهل العلمي: ○ ثانوية عامة فاقل ○ دبلوم كلية مجتمع ○ بكالوريوس ○ دراسات عليا

4. مدة الخدمة في الشركة: ○ اقل من 5 سنوات ○ من 5-10 سنوات ○ من 11-15 سنة ○ من 16-20 سنة ○ أكثر من 20 سنة

5. المستوى الوظيفي: ○ مساعد مدير عام ○ مدير دائرة ○ رئيس قسم ○ مهندس ○ إداري

6. التخصص العلمي: ○ هندسة ○ علوم مالية ○ علوم إدارية ○ اقتصاد ○ أخرى: حددها....................

الرقم	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل الشركة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (مثل الجودة مسؤولية الجميع) كمرشد لتحسين الأداء					
2	تحرص الشركة على إصدار مجلات وكتابة مقالات ومحاضرات عن الجودة					
3	يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة					
4	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر الشركة المختلفة					
5	هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة داخل وخارج الشركة					
6	تقوم الإدارة العليا ومن خلال قنوات الاتصال ببث أهمية الجودة إلى جميع الوحدات التنظيمية في الشركة					
7	إن الجودة مسؤولية أشخاص وأقسام ودوائر محددة					
8	تتوفر القناعة لدى مديري الإدارة العليا بأهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة					
9	تعمل الإدارة العليا على تشخيص المشاكل التنظيمية (مثل وسائل وخطوط الاتصال بين الوحدات التنظيمية) ووضع الحلول المناسبة لها					
10	يأخذ المديرون في الإدارة العليا على عاتقهم مسؤولية جودة الأداء					
11	تعمل الشركة على توفير الوقت والكادر والتسهيلات والمعدات والمال الكافي لتنفيذ الأنشطة					
12	تقوم الإدارة العليا بتقييم جودة الأداء بشكل كافي					
13	يقوم رؤساء الأقسام بالمشاركة في عملية تحسين الجودة					
14	تمتلك الإدارة العليا أهداف لجودة الأداء					
15	يتم وضع أهداف الجودة داخل القسم بناء على الوعي والفهم					
16	أهداف وسياسة الجودة مفهومة لدى العاملين بالقسم					
17	تعتبر الإدارة العليا أن تحسين الجودة هو طريق لزيادة الأرباح					
18	تعي الإدارة العليا أهمية متطلبات الزبائن					
19	يحاول المديرون أن يجعلوا الشركة مكانا جيدا للعمل					
20	الوقت المخصص لمراجعة قضايا الجودة في اجتماعات ولقاءات الإدارة العليا كافي					
21	تركز الإدارة العليا على الجودة بغض النظر عن التكلفة (أي تدفع الشركة كلف مالية في سبيل الوصول إلى الجودة)					
22	يعتمد تقييم الإدارة العليا لأدائنا بشكل كبير على الجودة					
23	تحدد الإدارة العليا مصادر مالية كافية وملائمة نحو الجهود المبذولة لتحسين الجودة					

24	ترى الإدارة العليا أن الجودة أهم من التكلفة					
25	يتم تدريب الموظفين على مهارات العمل (التقنية والمهنية)					
26	يتم تدريب الموظفين على العمل في المجموعة الفعالة وبناء الفرق في القسم					
27	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بالجودة داخل الشركة					
28	يتم تدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة					
29	هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتدريب الموظفين					
30	هناك توفر للمصادر اللازمة لتدريب الموظفين					
31	إدارة الموارد البشرية تتماشى مع خطط المنظمة المتعلقة بأداء الجودة					
32	يميز الموظفون ويقاس تقديرهم لدعمهم أهداف الجودة وأدائها					
33	يقوم رئيسي بتزويدي بتغذية راجعة عن العمل الذي أنجزه					
34	يظهر رئيسي ثقة كاملة في قدرتي على أداء العمل بشكل جيد					
35	اشعر بتحرر وعدم خوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع رئيسي					
36	يشارك الموظفون غير المشرفين في صنع قرارات الجودة					
37	هناك استمرار لبناء وفهم الجودة بين الموظفين					
38	يشجع الموظفون على إصلاح مشاكل الجودة التي تواجههم					
39	يتوفر لدى الموظفين المساعدات التقنية التي تساعدهم علي حل مشاكل الجودة					
40	يعتمد اختيار المورد بناء على جودة المواد التي يتم توريدها بغض النظر عن السعر					
41	يتم اعتماد كافة الموردين حسب تصنيف النظام					
42	يتم الاعتماد على عدد محدود وموثوق ومعقول من الموردين					
43	يتم مشاركة الموردين في عملية تطوير المنتج					
44	هناك تغذية راجعة من الشركة إلى المورد عن خصائص وعيوب المنتج المورد إلى الشركة بعد انتهاء فترة الكفالة					
45	يتم تقديم مساعدات تقنية إلي المورد					
46	هناك وعي في الشركة عن العلاقة مع المورد على أنها علاقة منفعة متبادلة					
47	يتم بناء علاقة طويلة الأجل مع الموردين					
48	المواصفات التي تزود إلى المورد واضحة					
49	المواد التي تصلني من الخارج تلبي حاجات العمل					
50	يتم التأكد من أن الموردين لديهم برامج جودة لموادهم ومنتجاتهم					
51	يتم اتخاذ الإجراء اللازم لتقييم وتحسين جودة الموردين واستجابتهم					

52	يتم فحص ومراجعة وتدقيق جودة المواد الداخلة إلى الشركة					
53	يتم تصنيف الموردين بناء على السعة الإنتاجية لهؤلاء الموردين					
54	يتم تصنيف الموردين بناء على الاستقرار المادي لهؤلاء الموردين					
55	يتم تصنيف الموردين بناء على القدرة التوصيلية لهؤلاء الموردين					
56	يتم استخدام خرائط السيطرة الإحصائية للسيطرة على العمليات					
57	يتم فحص أو مراجعة أو تدقيق العمل الذي يتم انجازه					
58	يتم فحص ومراجعة وتدقيق مدخلات العمليات					
59	يتم إجراء الفحص الذاتي للعمل الذي يتم انجازه من قبل الموظفين					
60	العمل والتعليمات المعطاة للموظفين واضحة					
61	العمل الذي أقوم به بسيط ومتكرر					
62	العمل الذي أقوم به يحتوي على شئ من التحدي					
63	يتم تطوير وتطبيق خطط واستراتيجيات قصيرة الأجل تركز على الجودة					
64	يتم الأخذ بعين الاعتبار معايير الأداء عند تطوير الأهداف قصيرة الأجل					
65	الحصول على شهادة الايزو هو البداية للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة					
66	يتم تحديد التحسينات اللازمة لرضا الزبون					
67	أفكر في زبائننا عندما أقوم بعملي					
68	تقابل أهداف المنظمة توقعات الزبائن					
69	يظهر المديرون من خلال إجراءاتهم وعملهم وسلوكهم أن رضا الزبائن مهم جدا					
70	هناك آلية لاستطلاع آراء الزبائن حول أداء الشركة					
71	هناك اتصال بين الإدارة العليا والزبائن					
72	يتم التعامل مع الشكاوي المقدمة من الزبائن ومتابعتها والرد عليها					
73	يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم لإرضاء الزبائن					
74	يتم قياس رضا الزبائن الداخليين (الموظفين)					
75	الهيكل التنظيمي للشركة (مثل وسائل وخطوط الاتصال بين الوحدات التنظيمية) يدعم تحسين الجودة					
76	تفوض الإدارة العليا السلطة واتخاذ القرارات الاعتيادية والروتينية والبسيطة للموظفين					
77	تستخدم غالبا فرق العمل (لجان) مابين الأقسام والدوائر					
78	يتم تقييم كل المقترحات التي تقدم من قبل الموظفين					
79	اغلب مقترحات الموظفين تطبق وترى النور					
80	يتم تشجيع الموظفين على إبداء مقترحاتهم					
81	يتم تقديم مكافآت مالية للأشخاص الذين يقدمون مقترحات جيدة					
82	تتوفر بيانات عن الجودة في الشركة مثل (معدلات الخطأ, معدلات التالف, شكاوى الزبائن)					
83	تستخدم بيانات الجودة لتقييم أداء المديرين والمشرفين					

84	يتم عرض بيانات الجودة في مواقع عمل الموظفين					
85	يتم استخدام بيانات الجودة لدى الإدارة العليا في اتخاذ القرارات					
86	تستخدم الإدارة الوسطى بيانات الجودة في عملية التخطيط والسيطرة					
87	يتم عرض التقدم نحو تحقيق أهداف الجودة في الشركة					
88	مواصفات الخدمة التي ينبغي تقديمها واضحة					
89	إجراءات تقديم الخدمة واضحة للموظف					
90	هناك مقارنة مرجعية مع شركات أخرى لنفس مجال العمل					
91	تعتبر الشركة قضايا الصحة والسلامة العامة من مسؤولياتها					
92	تعتبر الشركة قضايا الأمان العام مثل (التامين الصحي, الادخار) من مسؤولياتها					
93	تعتبر الشركة القضايا البيئية من مسؤولياتها					
94	تبرز الشركة التزامها بالجودة للمجتمع الخارجي					
95	الموظفون في القسم الذي اعمل به يحاولون تحسين مستويات أدائهم					
96	يؤمن الموظفون في القسم الذي اعمل به أن تحسين الجودة من مسؤولياتهم					
97	يحلل الموظفون في القسم الذي اعمل به أعمالهم بهدف إيجاد طرق أفضل لأداء العمل					
98	يتم تشجيع مشاركة الشركات المتخصصة من الخارج في تحسين الجودة					
99	هناك قيادة فعالة للمديرين في قضايا الجودة					
100	هناك التزام للمديرين بالجودة من خلال مشاركتهم واتصالاتهم					
101	هناك تطوير وتطبيق لاستراتيجيات وخطط طويلة الأمد تركز على الجودة					
102	تؤخذ إدارة الجودة بعين الاعتبار في الخطة الإستراتيجية للشركة					
103	يؤخذ رضا الزبون بعين الاعتبار في الخطة الإستراتيجية للشركة					
104	تدعم الإدارة العليا عملية تحسين الجودة على المدى الطويل					
105	أهداف الجودة وسياستها مفهومة داخل الشركة					
106	هناك وضوح في عمل ومسؤولية قسم الجودة					
107	يحظى قسم الجودة بأهمية الإدارة العليا					
108	هناك استقلالية في عمل قسم الجودة					
109	هناك فريق متخصص للجودة يستفاد منه كجهة استشارية					
110	هناك تنسيق بين قسم الجودة والأقسام الأخرى					
111	هناك دور بارز لقسم الجودة في تحسين جودة الأداء					
112	هناك دور لقسم الجودة في بث أهمية تلبية متطلبات الزبون					
113	هناك تغذية راجعة يزود بها الموظفون عن جودة أدائهم					

114	يعطى الموظف الأمان والثقة بالنفس من قبل الإدارة العليا في الشركة					
115	هناك اتصالات ضعيفة مابين الأقسام في الشركة					
116	اعرف جيدا ما هو متوقع مني					
117	اشعر بتحرر وعدم خوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع مسئولي					
118	عندما يكون هناك سبب, يستطيع الموظفون في الشركة قول ما يريدون دون خوف من العقاب					
119	نحن نشجع لتقديم اقتراحات لتحسين أعمالنا					
120	يشجع الموظفون على محاولة إيجاد طرق أفضل لانجاز العمل					
121	يشجع الإبداع الفعال في الشركة					
122	المبدعون يحصلون علي مكافآت في الشركة					
123	الموظفون في الشركة قدامى ومتمرسون وأسسوا طرقا قديمة لانجاز العمل					
124	يقوم المشرفون في القسم الذي اعمل به باتخاذ قرارات مهمة دون استشارة الموظفين					
125	تؤخذ القرارات في الشركة بناء علي حقائق من الواقع, وهي ليست قرارات عشوائية أو مزاجية					
126	يستمتع الموظفون في القسم الذي أعمل به مع زملائهم في العمل					
127	الزملاء في الشركة مثل العائلة الواحدة					

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي الموظف

من خلال الجهود المستمرة والدائمة التي تسعى إلى بناء وتدعيم منهجية إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد, وكون الموظف هو الركيزة الأساسية للعمل واحد أهم السبل للوصول إلى هذه المنهجية, يرجى التكرم بقراءة هذه الاستبانة بدقة والإجابة عنها بموضوعية , علما بان المعلومات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي وذلك كجزء لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. مع تقديم جزيل الشكر مقدما على اشتراككم في هذه الدراسة.

الباحث
علاء داود القرعاوي
جامعة اليرموك – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة √ بجانب الإجابة المناسبة

7. الجنس: ○ ذكر ○ أنثى

8. العمر: ○ 25 سنة فاقل ○ من 26-30 سنة ○ من 31-35 سنة ○ من 36-40 سنة ○ أكثر من 40 سنة

9. المؤهل العلمي: ○ ثانوية عامة فاقل ○ دبلوم كلية مجتمع ○ بكالوريوس ○ دراسات عليا

10. مدة الخدمة في الشركة: ○ اقل من 5 سنوات ○ من 5-10 سنوات ○ من 11-15 سنة ○ من 16-20 سنة ○ أكثر من 20 سنة

11. المستوى الوظيفي: ○ إداري ○ فني ○ عامل

الرقم	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحرص الإدارة العليا على إصدار مجلات وكتابة مقالات ومحاضرات عن الجودة					
2	تسعى الإدارة العليا باستمرار إلى نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دوائر الشركة المختلفة					
3	إن الجودة مسؤولية أشخاص وأقسام ودوائر محددة					
4	أهداف وسياسة الجودة مفهومة لدى العاملين بالقسم					
5	يحاول المديرون أن يجعلوا الشركة مكانا جيدا للعمل					
6	يعتمد تقييم الإدارة العليا لأدائنا بشكل كبير على الجودة					
7	يتم تدريب الموظفين على مهارات العمل (التقنية والمهنية)					
8	يتم تدريب الموظفين على العمل في المجموعة الفعالة وبناء الفرق في القسم					
9	يتم تدريب الموظفين على الأمور المتعلقة بالجودة داخل الشركة					
10	يتم تدريب الموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة					
11	يميز الموظفون ويقاس تقديرهم لدعمهم أهداف الجودة وأدائها					
12	يقوم رئيسي بتزويدي بتغذية راجعة عن العمل الذي أنجزه					
13	يظهر رئيسي ثقة كاملة في قدرتي على أداء العمل بشكل جيد					
14	اشعر بتحرر وعدم خوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع رئيسي					
15	يشارك الموظفون غير المشرفين في قرارات الجودة					
16	هناك استمرار لبناء وفهم الجودة بين الموظفين					
19	يتم إجراء الفحص الذاتي للعمل الذي يتم انجازه من قبل الموظفين					
20	العمل والتعليمات المعطاة للموظفين واضحة					
21	العمل الذي أقوم به بسيط ومتكرر					
22	العمل الذي أقوم به يحتوي على شئ من التحدي					
23	أفكر في زبائننا عندما أقوم بعملي					
24	يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم لإرضاء الزبائن					
25	يتم قياس رضا الزبائن الداخليين (الموظفين)					
26	تفوض الإدارة العليا السلطة واتخاذ القرارات الاعتيادية والروتينية والبسيطة للموظفين					
27	يتم تقييم كل المقترحات التي تقدم من قبل الموظفين					
28	اغلب مقترحات الموظفين تطبق وترى النور					
29	يتم تشجيع الموظفين على إبداء مقترحاتهم					
30	يتم تقديم مكافآت مالية للأشخاص الذين يقدمون مقترحات جيدة					
31	تتوفر بيانات عن الجودة في الشركة مثل (معدلات الخطأ, معدلات التالف, شكاوى الزبائن)					

					يتم عرض بيانات الجودة في مواقع عمل الموظفين	32
					يتم عرض التقدم نحو تحقيق أهداف الجودة في الشركة	33
					مواصفات الخدمة التي ينبغي تقديمها واضحة	34
					إجراءات تقديم الخدمة واضحة للموظف	35
					يؤمن الموظفون في القسم الذي اعمل به أن تحسين الجودة من مسؤولياتهم	36
					يحلل الموظفون في القسم الذي اعمل به أعمالهم بهدف إيجاد طرق أفضل لأداء العمل	37
					هناك تغذية راجعة يزود بها الموظفون عن جودة أدائهم	38
					يعطى الموظف الأمان والثقة بالنفس من قبل الإدارة العليا في الشركة	39
					هناك اتصالات ضعيفة مابين الأقسام في الشركة	40
					اعرف جيدأ ما هو متوقع مني	41
					اشعر بتحرر وعدم خوف عند مناقشة المشاكل أو المشاعر السلبية مع مسئولي	42
					عندما يكون هناك سبب, يستطيع الموظفون في الشركة قول ما يريدون دون خوف من العقاب	43
					نحن نشجع لتقديم اقتراحات لتحسين أعمالنا	44
					يشجع الموظفون على محاولة إيجاد طرق أفضل لانجاز العمل	45
					يشجع الإبداع الفعال في الشركة	46
					المبدعون يحصلون على مكافآت في الشركة	47
					الموظفون في الشركة قدامى ومتمرسون وأسسوا طرقا قديمة لانجاز العمل	48
					يقوم المشرفون في القسم الذي اعمل به باتخاذ قرارات مهمة دون استشارة الموظفين	49
					تؤخذ القرارات في الشركة بناء على حقائق من الواقع, وهي ليست قرارات عشوائية أو مزاجية	50
					يستمتع الموظفون في القسم الذي اعمل به مع زملائهم في العمل	51
					الزملاء في الشركة مثل العائلة الواحدة	52

بسم الله الرحمن الرحيم

الرقم	بنود الاستبانة	موافق	موافق	موافق	غير	غير

عزيزي المشترك

من خلال الجهود المستمرة والدائمة التي تسعى إلى بناء وتدعيم منهجية إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد, وكون المشترك هو احد الشركاء الأساسين في الوصول إلى هذه المنهجية, يرجى التكرم بقراءة هذه الاستبانة بدقة والإجابة عنها بموضوعية , علما بان المعلومات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي وذلك كجزء لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. مع تقديم جزيل الشكر مقدما على اشتراككم في هذه الدراسة.

الباحث
علاء داود القرعاوي
جامعة اليرموك – كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة √ بجانب الإجابة المناسبة

12. الجنس: ○ ذكر ○ أنثى

13. العمر: ○ 25 سنة فاقل ○ من 26-30 سنة ○ من 31-35 سنة
○ من 36-40 سنة ○ 41 سنة فأكثر

14. المؤهل العلمي: ○ ثانوية عامة فاقل ○ دبلوم كلية مجتمع ○ بكالوريوس
○ دراسات عليا

15. عمر الاشتراك: ○ اقل من 5 سنوات ○ من 5-10 سنوات ○ أكثر من 10 سنوات

16. هل تم تحرير غرامة بحقك سابقا نتيجة تلاعب بالعداد الكهربائي أو أي تجهيزات أخرى؟

○ نعم ○ لا

17. كم عدد المرات "تقريبا" التي راجعت بها للاعتراض على الفاتورة؟

....

18. هل ترغب بتقديم الطلبات الكترونيا عبر الانترنت؟

....

19. هل تعتقد أن من السهل الوصول إلى الموقع الالكتروني للشركة؟

....

		بشدة		بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	عند زيارة الشركة لانجاز معاملة, فمن السهل إيجاد القسم المعني بموضوع المعاملة					
2	المعلومات المقدمة لتقديم طلب اشتراك جديد واضحة وخالية من الغموض					
3	المعلومات المقدمة لتقديم طلب اشتراك جديد كافية دون الحاجة للرجوع مرات متعددة					
4	الموظف في قسم الاشتراكات متعاون ويعطني كل الاهتمام					
5	الوقت المستغرق لتقديم طلب اشتراك جديد غير طويل					
6	عند الكشف على عملية إيصال التيار الكهربائي, يتم اختيار موقع مناسب للتجهيزات الكهربائية بحيث لا يلحق ضرر بالعقار أو بهيئته					
7	يتم تركيب التجهيزات الكهربائية وإيصال التيار بحرفية عالية وإتقان في العمل, بحيث لا يتم تشويه العقار بعد التنفيذ					
8	القارئ الذي يقوم بإصدار الفاتورة لبق في التعامل والتصرف					
9	يتم إيصال الفواتير شهريا وبانتظام					
10	من الأفضل تحديد الفترة المتوقعة لقراءة العداد (تحديد تاريخ القراءة)					
11	يتم إيصال الفواتير مباشرة ليد المشترك دون ضياع الفاتورة					
12	عدد مراكز القبض المتوفرة قريبة ومريحة ومناسبة					
13	عملية الاتصال بالشركة للتبليغ عن الأعطال سهلة وسريعة					
14	استجابة ورش الطوارئ لإصلاح الأعطال سريعة					
15	المكان الذي تقدم فيه الخدمة للمشترك في الشركة ملائم ومناسب					

عزيزي المشترك

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. هل هناك أية ملاحظات أو مشاكل لم يتم التطرق إليها في البنود أعلاه؟ يرجى التكرم بكتابتها أدناه.

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

2. ما هي اقتراحاتك أو ملاحظاتك حول تحسين جودة أداء الشركة مع المشترك؟

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

بسم الله الرحمن الرحيم

من خلال الجهود المستمرة والدائمة التي تسعى إلى بناء وتدعيم منهجية إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء محافظة اربد, وكون المورد هو احد الشركاء الأساسين في الوصول إلى هذه المنهجية, وكونه من الضروري بناء علاقة متبادلة بين الشركة والمورد, يرجى التكرم بقراءة هذه الاستبانة بدقة والإجابة عنها بموضوعية , علما بان المعلومات لن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي وذلك كجزء لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال. مع تقديم جزيل الشكر مقدما على اشتراككم في هذه الدراسة.

الباحث

علاء داود القرعاوي

جامعة اليرموك – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

يرجى تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة √ بجانب الإجابة المناسبة

20. عمر شركتكم:

- اقل من 5 سنوات
- من 5-10 سنوات
- من 11-15 سنة
- من 16-20 سنة
- أكثر من 20 سنة

21. عمر العلاقة مع الشركة:

- اقل من 5 سنوات
- من 5-10 سنوات
- من 11-15 سنة
- من 16-20 سنة
- أكثر من 20 سنة

22. عدد الموظفين في شركتكم: ....

23. هل وقعت مشكلة مع الشركة وتم حلها؟

- نعم
- لا

24. في حالة حدوث مشكلة مع الشركة, فهل تكررت نفس المشكلة سابقا؟

....

25. كم عدد المرات التي تعاملت بها مع الشركة (أي عدد المرات التي شاركت بها في توريد مواد للشركة)؟

....

الرقم	البند	موافق	موافق	موافق	غير	غير

		بشدة		بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	شروط الدفع المعتمدة في الشركة مناسبة					
2	من الأنسب إدخال تقييم الموردين المعتمدين لدى الشركة في عملية تحليل وإحالة العطاءات					
3	طريقة احتساب غرامات التأخير لا يتناسب مع جميع حالات التأخير					
4	يجب ترتيب غرامات على الشركة إذا كانت هي سبب التأخير					
5	الشركة مسئولة عن التأخير أحيانا					
6	يجب إبلاغ الموردين المعتمدين لدى الشركة عن أية عطاءات يتم طرحها					
7	يجب الإفصاح عن الشركة التي تمت الإحالة عليها					
8	يجب الإفصاح عن السعر المحال عليه					
9	لا يوجد تأخير بعملية الدفع بعد تحقق شروط الدفع المتفق عليها					
10	هناك تغذية راجعة من الشركة للمورد حول المواد التي تم توريده					
11	هناك تعاون بين الشركة والمورد حول تحسين جودة المواد التي يتم توريدها					
12	عندما يتم طرح عطاء, فان الشروط العامة للعطاء والمواصفات الفنية واضحة وخالية من الغموض					
13	الشركة متعاونة مع المورد خلال مراحل العطاء من حيث الاستفسارات و المراسلات					
14	عند حدوث مشكلة بين الشركة والمورد, يتم حلها بسرعة وبمنطق وعلى أسس واضحة					

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. برأيك, ما هي الأمور التي تشكل عقبات أو مشاكل مع الشركة ولم يتم التطرق إليها؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

2. ما هي اقتراحاتك أو ملاحظاتك حول تحسين جودة أداء الشركة مع المورد؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

Alqar'awi, Ala'a Daoud, Total Quality Management in Irbid District Electricity CO: A case Study, 2008

(Supervisors Dr. Jamal Abu Doleh and Dr. Loay Salhieh)

Abstract

The objective of this study is to measure to what extent the TQM is practiced in Irbid District Electricity CO as a service provider CO which is characterized by monopolistic competition. The study investigates the critical dimensions of TQM from employees, suppliers and consumers perspectives.

The study depends on the descriptive analysis by developing questionnaires as master tool for data collection in addition to personal analysis by interviewing intentional employees in the IDECO.

Population consisted of a sample of IDECO's employees, suppliers and consumers.

The most salient findings of the study were:

1. From the first group of employees' perspective, the dimensions of TQM in IDECO are medium applied. The **Customer Focus** is the highly applied dimension, and the other dimensions are medium applied.
2. From the second group of employees' perspective, the dimensions of TQM in IDECO are medium applied. The **Quality Assurance** and **Continuous Improvement** are the highly applied dimensions, and the other dimensions are medium applied.
3. The customers are highly satisfied about the service provided to them. The customers are medium satisfied about the distribution of billing centers over the concession area.

4. The suppliers are highly satisfied about the service provided to them. The mechanism of conflict solving and payment should be reviewed.

Finally, the researcher concludes some of recommendations in accordance with the results seen from the study.

Key words: Total Quality Management, dimensions of total quality management, Irbid District Electricity CO, suppliers, consumers.